

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»  
Институт Управления и Территориального развития

**О.В. Киселкина**

**Построение комплексной системы оценки персонала**

Конспект лекций

Казань 2014

Направление подготовки: 080400.62 «Управление персоналом».

Уровень подготовки: бакалавриат, форма обучения: очная.

Шифр дисциплины: БЗ.В.6 «Технологии диагностики, оценки и развития персонала».

4 курс, экзамен.

Количество часов дисциплины: 108 час., в т.ч. 26 час. лекций, 28 час. практических занятий, 54 час. самостоятельных занятий.

Количество часов ЭОР: 82 час., в т.ч. 14 час. лекций, 14 час. практических занятий, 54 час. самостоятельных занятий.

**Аннотация:** Основное внимание в курсе уделяется вопросам комплексного подхода к оценке персонала, которая является основой множества процедур в кадровой работе. Приводятся краткие методические положения, включающие основные понятия, определения, формулы.

Темы:

Тема 1. Система оценки персонала в процессе управления персоналом

Тема 2. Комплексная система оценки персонала организации

Тема 3. Проектирование системы оценки персонала

Тема 4. Оценка по результатам труда

Тема 5. Оценка по компетенциям

Тема 6. Развитие психодиагностики в ассессмент-центрах

Тема 7. Аттестация персонала организации

Ключевые слова: комплексная система оценки персонала, методы оценки, технология оценки, оценка по компетенциям, оценка по результатам, психодиагностика, аттестация

Преподаватель, автор курса: **Киселкина Ольга Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами КФУ, тел.:(843) 2-36-16-46, ki\_ov12@mail.ru

Дата начала эксплуатации: 1 сентября 2014 г.

Доступность: записанные на курс пользователи

Язык: русский

URL: <http://tulpar.kpfu.ru/course/view.php?id=1698>

## Оглавление

### Лекция 1.

|                                                                         |   |
|-------------------------------------------------------------------------|---|
| ТЕМА 1. СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ..... | 4 |
| 1. Оценка персонала как подсистема управления персоналом.....           | 4 |
| 2. Развитие представлений об оценке персонала организации.....          | 8 |
| 3. Оценка и современные концепции управления персоналом.....            | 9 |

### Лекция 2.

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| ТЕМА 2. Комплексная система оценки персонала организации.....                | 12 |
| 1. Комплексный подход к построению системы оценки персонала организации..... | 12 |
| 2. Личностный и ситуативный подходы к оценке персонала организации.....      | 16 |
| 3. Критерии и показатели оценки персонала.....                               | 18 |
| 4. Основные принципы и условия функционирования системы.....                 | 19 |
| 5. Расчет комплексной оценки.....                                            | 20 |

### Лекция 3.

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| ТЕМА 3. Проектирование системы оценки персонала.....     | 24 |
| 1. Структура процесса оценки персонала.....              | 24 |
| 2. Внедрение системы оценки персонала в организации..... | 26 |
| 3. Выбор методов оценки.....                             | 27 |
| 4. Экспертные методы оценки.....                         | 31 |

### Лекция 4.

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| ТЕМА 4. Оценка по результатам труда.....           | 35 |
| 1. Технология управления эффективностью труда..... | 35 |
| 2. Оценка результативности труда сотрудника.....   | 38 |

### Лекция 5.

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| ТЕМА 5. Оценка по компетенциям.....                                        | 44 |
| 1. Компетенции в системе оценки персонала.....                             | 44 |
| 2. Построение модели компетенций.....                                      | 46 |
| 3. Особенности проведения структурированного интервью по компетенциям..... | 50 |
| 4. Оценка методом «360 градусов».....                                      | 52 |

### Лекция 6.

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| ТЕМА 6. Развитие психодиагностики в ассесмент-центрах .....             | 57 |
| 1. Кадровая психодиагностика как элемент системы оценки персонала ..... | 57 |
| 2. Правила и принципы применения психодиагностических методик.....      | 59 |
| 3. Применение методов психодиагностики в ассесмент-центрах .....        | 60 |
| 4. Тесты оценки ситуаций.....                                           | 63 |
| 5. Примеры методик психодиагностики .....                               | 65 |

### Лекция 7.

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| ТЕМА 7. Аттестация персонала организации.....                  | 69 |
| 1. Цели, принципы и виды аттестации персонала организации..... | 69 |
| 2. Этапы проведения аттестации сотрудников организации.....    | 72 |
| 3. Обзор документации при аттестации.....                      | 74 |
| 4. Ошибки при проведении аттестации.....                       | 76 |

## Лекция 1.

### **ТЕМА 1. СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Аннотация. Лекционный материал раскрывает роль и место оценки персонала в кадровой политике организации, историю развития представлений о способах и технологиях оценки сотрудников, значимость собранной в процессе оценки информации для принятия управленческих решений.

Ключевые слова: оценка персонала, управление персоналом.

Методические указания по изучению темы. Вначале необходимо изучить теоретическую часть, в которой приводятся определения и основные положения изучаемых вопросов. После лекции рекомендуется изучить учебную литературу, чтобы подготовиться к практическим занятиям. Затем следует ответить на вопросы для обсуждения и разобрать материалы для самостоятельной работы.

Вопросы для изучения.

1. Оценка персонала как подсистема управления персоналом.
2. Развитие представлений об оценке персонала организации.
3. Оценка и современные концепции управления персоналом.

#### **1. Оценка персонала как подсистема управления персоналом**

**Оценка персонала** является системой, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности сотрудников, а также их потенциала в разрезе стратегических задач компании.

Эффективная оценка персонала играет огромную роль в управлении человеческими ресурсами организации. Она является основой множества процедур в кадровой работе: приема на работу, внутренних перемещений, увольнений, зачисления в состав резерва на выдвижение, материального и морального стимулирования, переподготовки и повышения квалификации, совершенствования организации труда, приемов и методов работы. Изменение содержания большинства видов труда и появление новых задач повышают требования к применению технологий и процедур оценки.

Место оценки персонала в процессе управления персоналом:

- 1) **Обучение персонала.** Оценка персонала помогает выявить потребность работников в обучении, а также определить эффективность используемых программ обучения.

- 2) **Кадровое планирование.** Оценка рабочих показателей позволяет определить как нынешнюю, так и будущую количественную и качественную потребность в персонале.
- 3) **Отбор персонала.** Информация по оценке рабочих результатов используется для совершенствования используемых методов привлечения и отбора кадров.
- 4) **Развитие работников и планирование карьеры.** Оценка рабочих показателей позволяет оценить потенциал сотрудника и наметить пути по выполнению более сложной и ответственной работы.
- 5) **Стимулирование и мотивация труда.** Оценка рабочих показателей помогает повысить действенность системы мотивации и стимулирования, предоставляя сотрудникам обратную связь, оценивая их вклад в достижение целей организации и подразделения.
- 6) **Формирование кадрового резерва и работа с ним.** Оценка работы и рабочего поведения сотрудников лежит в основе формирования резерва и определении эффективности его подготовки.
- 7) **Анализ работы.** Позволяет определить те показатели и стандарты, в соответствии с которыми оценивается работа и рабочее поведение сотрудников.

Система оценки персонала приобретает статус подсистемы управления персоналом организации.

Основными задачами, решаемыми в ходе оценки, являются:

- выявление потенциальных возможностей сотрудников организации и условий, необходимых для их реализации;
- определение степени эффективности деятельности работника и соответствия занимаемой должности;
- определение направлений развития работников и разработка обучающих программ;
- формирование управленческих команд;
- построение рациональных структур аппарата управления;
- формирование резерва руководителей.

Организация процесса оценки требует распределения ответственности за достижение целевых показателей деятельности и обязанностей по всем сотрудникам через постановку конкретных задач, выполняемых или решаемых в рамках реализации функционала должности. Например, между службой управления персоналом и линейными руководителями обязанности могут быть распределены следующим образом.

Служба управления персоналом:

- разрабатывает процедуру оценки и готовит проект пакета документов;

- готовит план организационно-технических мероприятий и после утверждения его приказом генерального директора обеспечивает выполнение;
- обеспечивает обучение и консультирование лиц, проводящих оценку;
- решает спорные вопросы;
- собирает и анализирует результаты оценки, совместно с руководителями разрабатывает план совместных действий.

Линейные руководители:

- знакомятся с проектом документов и вносят свои предложения;
- проходят обучение по поведению оценки;
- передают позитивную информацию подчиненным;
- оценивают деятельность подчиненных;
- проводят интервью;
- передают в службу управления персоналом результаты оценки;
- совместно со службой управления персоналом разрабатывают план дальнейших действий по итогам оценки.

Преимущества оценки для организации:

1. Определение результатов работы, уровня знаний и навыков персонала организации.
2. Возможность ротации кадров и создания кадрового резерва.
3. Создание целенаправленной программы развития персонала.
4. Мотивация персонала.
5. Построение корпоративной культуры.
6. Организационное развитие.

Преимущества оценки для сотрудника:

1. Определение места и роли каждого сотрудника в организации – по горизонтали и вертикали.
2. Ясное понимание поставленных задач, критериев успешности их выполнения, зависимости размера заработной платы и премий от результатов труда.
3. Возможность получить обратную связь от непосредственного руководителя.
4. Гарантия того, что достижения не останутся без внимания (если система работает эффективно).
5. Возможность профессионального и карьерного роста.

Система оценки персонала является подсистемой, обеспечивающей информацией для принятия управленческих решений. Можно выделить четыре типа значимой информации:

- 1) информация об успешности деятельности конкретного работника. Получение такого рода информации основывается на методах и технологиях деловой оценки персонала, в отношении использования которых существует согласие у подавляющего большинства исследователей.
- 2) информация об индивидуально-психологических особенностях работника, наличие которой позволяет судить о его потенциальных способностях. Получение данного типа информации основано на использовании психодиагностических процедур, методы которых широко представлены в отечественных и зарубежных публикациях.
- 3) информация о типичных способах поведения работника и особенностях взаимодействия людей в группе при решении общей задачи. Получение этой информации основано на использовании процедур экспертной оценки, относительно содержания и технологии проведения которых не существует единого мнения.
- 4) информация о кадровом потенциале организации в целом, базирующаяся на сопоставлении первого, второго и третьего типов информации с целями, особенностями и перспективами развития самой организации.

Необходимость сбора вышеперечисленных типов информации определяет отход от понимания содержания процесса оценки персонала как фрагментарного использования традиционных методов и требует включения этих методов в единую комплексную технологию социально-психологической диагностики кадрового потенциала организации.

Организационно-распорядительные и административные документы по результатам оценки (о повышении в должности, зачислении в резерв, переводе в другое подразделение, направлении на повышение квалификации и др.) также оформляются работниками кадровых служб. Поэтому роль специалистов-кадровиков и их ответственность в проведении всей этой работы чрезвычайно высока. Оценка является сердцевиной всей работы по управлению персоналом, без нее невозможно проведение целенаправленной кадровой политики.

Таким образом, оценка персонала – это процедура определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений по наиболее эффективному применению компетенций сотрудника в реализации целей организации.

Глубокое и систематическое изучение кадрового потенциала предприятия, использование комплексных систем оценки персонала с применением различных методов возможно при условии, что кадровая служба располагает квалифицированными специалистами, которые целенаправленно занимаются этим направлением работы. Они

осуществляют ее методическое обеспечение, проводят организационные мероприятия, связанные с проведением оценочных мероприятий, готовят необходимую документацию, оказывают практическую помощь и дают необходимые консультации руководителям подразделений и рядовым сотрудникам.

## **2. Развитие представлений об оценке персонала организации**

Развитие представлений о необходимости, месте и роли оценки персонала в системе управления предприятием исторически прошло несколько этапов.

В начале XX века господствовала доктрина научной организации труда. На первое место выдвигались принципы бюрократической организационной культуры, требующей от персонала развития умений работать в рамках строго заданной технологии и роли. В таких условиях под оценкой персонала можно было понимать процесс выявления соответствия работника требованиям рабочего места или должности.

Доктрина человеческих отношений требовала включенности персонала в общегрупповые ценности и нормы. В качестве критерия оценки в органической организационной культуре применялись умение подчинять свои интересы интересам большинства, развития коммуникативных навыков, способности к адаптации в коллективе и т.д.

Развитие технологий и индивидуализация деятельности привели к появлению концепции контрактации ответственности и соответствующей ей предпринимательской организационной культуре. Согласно этой концепции от работников должны уметь трудиться в условиях конкуренции. На первое место выдвигается оценка индивидуальных способностей, потенциала роста, ориентации на достижение результата, гибкости в поведении и мышлении, развитии творческого потенциала и т.д.

Современный командный менеджмент требует от работника умения работать с коллегами в единой команде над решением нестандартных задач, поскольку сама деятельность настолько усложнилась, что уже не может быть выполнена силами только одного специалиста. По мнению ряда авторов, процесс оценки персонала является системообразующей деятельностью для всей организации, и само понятие оценки переросло границы изучения отдельной личности. Для определения этого расширенного понятия в литературе иногда используется словосочетание «социально-психологическая диагностика» (с добавлением вида объекта: личность, группа, организация).

Среди отечественных и зарубежных авторов, описывающих процесс оценки персонала организации, нет единства мнений по поводу содержания процедур оценки,



методов оценки, периодичности и сроков ее проведения. С одной стороны, полностью признается необходимость оценки персонала для повышения эффективности деятельности всей организации в целом, и за длительную историю изучения этого вопроса был накоплен большой объем материала. С другой стороны, большинство современных авторов из монографии в монографию излагают данные 10-20-летней давности, а новые экспериментальные работы малочисленны. Причины такого положения дел кроются в отсутствии четких методологических и теоретических, а значит, и методических подходов к оценке персонала.

На Западе формализованная оценка появилась в компаниях США в начале XX века. В 1960-е появилась новая методика – управление по целям (MBO – Management by objectives) – оценивались личные достижения каждого сотрудника. В 1980-е была создана методика, названная Performance management (PM) – управление результативностью. Оценивается не только результат, но и способы его достижения. Предполагает масштабную обратную связь с сотрудником. Он может служить инструментом прогнозирования дальнейшего профессионального развития сотрудника и планирования его карьеры в компании.

В 1980-1990-е объективность оценки повысилась с приходом новой техники – «360 градусов», которая предполагает системный опрос людей (руководителя, подчиненных, коллег и клиентов), с которыми сотрудник работает.

В то же время популярностью начинает пользоваться Assessment Center (Центр Оценки), предполагающий комплексную оценку по компетенциям. В основном применялся при оценке руководителей высшего звена с целью назначения на эти должности и для зачисления в кадровый резерв компаний.

В России традиционным способом оценки считается аттестация. Современные методы оценки в России появились недавно, с приходом на российский рынок западных компаний. Число компаний, применяющих управление результативностью, Ассесмент Центр, в том числе внутренний, «360 градусов» растет, но не столь быстрыми темпами. В основном препятствием является российский менталитет неприменимости западных технологий, недоверия к ним, а также тяга к стабильности и консервативности.

### **3. Оценка и современные концепции управления персоналом**

Характер оценки и применяемые при этом технологии вытекают из принятой на предприятии кадровой политики, общей концепции управления персоналом. С этой точки зрения можно говорить о двух принципиально разных концепциях.

Первая соответствует “японской” модели, которая основана на принципе пожизненного найма. В рамках этой модели уже на первом этапе – при найме работника – проводится тщательная и всесторонняя оценка кандидата, причем основное внимание обращается на его личные качества и способности (исполнительность, сообразительность, ответственное отношение к поручаемым заданиям, умение находить общий язык с разными людьми, способность к обучению и др.). Цель работодателя при этом – отобрать из имеющихся кандидатов наиболее надежного человека с достаточным интеллектуальным потенциалом и высокими моральными качествами. Овладение же конкретными профессиональными навыками осуществляется после приема на работу в соответствии с принятыми на фирме программами развития персонала, рассчитанными на формирование квалифицированных и разносторонних по профилю работников, которые будут трудиться на фирме в течение длительного времени.

Вторая концепция отражает “американскую” модель, которая предполагает высокую мобильность рабочей силы, открытость, “проницаемость” фирмы для пополнения потребности в кадрах за счет внешнего рынка труда. В этом случае при оценке кандидатов первостепенным являются требования рабочего места (должности), на которое целенаправленно подбирается сотрудник. При таком подходе основное внимание в процессе оценки сосредоточено на профессиональных и деловых качествах претендента: специализация и уровень профессионального образования, имеющиеся навыки, опыт, а также отдельные дополнительные требования, вытекающие из специфики рабочего места, – умение водить автомобиль, знать определенные компьютерные программы, владеть иностранным языком и другие. Оценка личных качеств, способностей кандидата при приеме на работу в этом случае играет второстепенную роль. Фирма стремится подыскать “готового” специалиста, отвечающего конкретным требованиям. Для принятых в компанию работников действует система оценки, ориентирующая их на высокую трудовую отдачу и дальнейший профессиональный рост.

В российских условиях применяются оба подхода. Даже в рамках одной организации могут использоваться то первый, то второй в зависимости от контингента работников. Так, для профессий, относящихся к массовым видам деятельности, мобильность которых, как правило, высока, используется второй вариант. Для тех видов деятельности и сотрудников, из которых формируется кадровое “ядро”, предпочтительным является первый вариант.

Следует отметить, что случайная, эпизодическая или выборочная оценка не только не дает положительных результатов, но обычно ведет к нежелательным последствиям – конфликтам, ухудшению обстановки в коллективе. Несомненную пользу это направление

кадровой работы дает только в том случае, если создана система оценки персонала, помогающая в реализации как стратегических, так и тактических целей организации, а также оперативных кадровых задач.

Таким образом, оценка труда персонала – это процедура, которая позволяет руководству организации принять эффективное управленческое решение и повысить уровень развития и прибыльность организации.

#### Рекомендуемая литература

1. Аудит и контроллинг персонала организации: Учеб. пособие / Под ре. П.Э. Шлендера. – 2-е изд., пераб. И доп. – М.: Вузовский учебник, 2010. – 262 с. Гл. 4,5.
2. Дейнека А.В. Управление персоналом Учебник / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2011. – 292 с. Гл 8.
3. Дементьева А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.Магистр. 2011. – 287 с. Гл. 3.
4. Организационная психология: Учебник / Под общ. ред. А.Б. Леоновой. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 429 с. Гл 20.
5. Управление персоналом организации: Учеб. / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева и др.; Под ред. А.Я. Кибанова – 4-е изд., доп. И перераб. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 695 с. Гл. 6.

## Лекция 2.

### **ТЕМА 2. Комплексная система оценки персонала организации**

Аннотация. Лекционный материал показывает важность комплексного подхода к оценке персонала организации, специфику личностного и ситуационного подхода к оценке сотрудников. Для построения комплексной системы оценки необходимо задать критерии оценки, сгруппировать показатели, учитывать принципы и условия ее функционирования. Приведен пример расчета комплексной оценки сотрудника, подразделения, всего персонала организации.

Ключевые слова: комплексная система оценки персонала, критерии оценки, количественные и качественные показатели.

Методические указания по изучению темы. Вначале необходимо изучить теоретическую часть, в которой приводятся определения и основные положения изучаемых вопросов. После лекции рекомендуется изучить учебную литературу, чтобы подготовиться к практическим занятиям. Затем следует ответить на вопросы для обсуждения и разобрать материалы для самостоятельной работы.

#### Вопросы для изучения.

1. Комплексный подход к построению системы оценки персонала организации.
2. Личностный и ситуативный подходы к оценке персонала организации.
3. Критерии и показатели оценки персонала.
4. Основные принципы и условия функционирования системы.
5. Расчет комплексной оценки.

### **1. Комплексный подход к построению системы оценки персонала организации**

Любая оценка есть результат сопоставления анализируемого элемента действительности с некоторым эталоном, отражающим современные представления об идеале. Эталон должен быть представлен в виде описания его характеристик или требований к ним, снабженных системой критериев соответствия и шкалой оценивания.

Под **системой оценки персонала** понимается комплекс единых или согласованных целей, задач и ожидаемых результатов; процедур, технологий и средств оценки; реальной или виртуальной службы оценки персонала.

На сегодняшний день существует и применяется с различной степенью успешности достаточно много технологий оценки персонала, однако использование комплексной оценки является одним из наиболее эффективных методов получения достоверной информации о работниках, в котором наряду с использованием стандартизированных диагностических методик содержится как необходимый элемент экспертная оценка.

А.Я. Кибанов понимает под комплексным подходом расширение арсенала методов экспертной оценки, в ходе отработки которых работник оценивается максимально возможным количеством экспертов (сотрудников организации на разных уровнях) с использованием большого набора критериев. М.О.Калашников указывает на зависимость разработки рекомендаций по психологическому отбору от содержания, организации и условий деятельности, требований и показателей эффективности и качества труда.

О.В. Бернович, И.Г. Дадиверин, М.Д. Розенбаум понимают под комплексным подходом: оценку профессионального уровня работника, оценку выраженности управленческих качеств, экспертную оценку в виде заполнения анкет с вопросами руководителями различного уровня, а также социометрические исследования, проводимые с помощью анкеты с вопросами по возможным видам профессиональных и непрофессиональных контактов между сотрудниками организации.

Т.Ю.Базаров, помимо использования стандартизированных психодиагностических методик, включает в комплексную технологию оценки целый ряд процедур (упражнений), моделирующих ключевые моменты деятельности оцениваемых, в ходе отработки которых проявлялись бы имеющиеся у них профессионально важные качества.

В большинстве подходов к пониманию комплексной оценки персонала присутствуют одновременно как инструментальный анализ, рассматривающий человека вне его связей с организацией, так и экспертная оценка, предполагающая взгляд на человека как элемент организации. Результатом оценки является не только описание личности и эффективности деятельности отдельного работника, но и различные аспекты взаимоотношений внутри коллектива и анализ кадрового потенциала организации в целом.

**Комплексная система оценки персонала** представляет собой продуманную и эффективно взаимодействующую совокупность объектов, субъектов, предметов, средств и форм оценки и нацелена на решение конкретных практических задач кадровой политики.

Субъект оценки – тот, кто оценивает. Ими могут быть линейные руководители и подчиненные, работник службы управления персоналом, иные лица, само оцениваемое лицо.

Объект оценки – тот, кого оценивают – отдельный работник или группа работников, выделенная по определенному признаку.

Предмет оценки должен соответствовать поставленным задачам и способствовать их достижению. Предметом оценки персонала может быть:

**1. Особенности поведения.** Для этого устанавливаются определенные стандарты поведения, отклонение от которых негативно влияет на эффективность работы. Например,

такие стандарты устанавливаются для продавцов, социальных работников, работников сферы услуг и т.д.

**2. Эффективность деятельности**, т.е. анализ персональных особенностей выполнения работы, результатов принятых сотрудником решений, приемов, методов. Например, для оценки персонала, выполняющего рутинные процедуры: операторы, приемщики, учетчики.

**3. Выполнение должностных обязанностей.** Процедура оценки носит ярко выраженный дисциплинарный характер, например, на устранение причин невыполнения обязанностей. (Оператор атомных реакторов, Сотрудник государственного или муниципального управления).

**4. Уровень достижения целей.** Во время собеседования определяется уровень достижения намеченных идей, анализ причины, из-за которых заданный уровень не был достигнут. Например, для руководителей или для сотрудников, самостоятельно выполняющих определенные функции и задания (Менеджер проектов, специалисты по продажам).

**5. Уровень компетентности.** Производится сравнение идеального и реального профиля компетентности работников любого уровня.

**6. Особенности личности.** Проводятся в специальных центрах оценки персонала, и базируется на измерении и оценке психологических особенностей личности. Например, особенности личности оцениваются при отборе новых сотрудников (кандидат в резерв на выдвижение, планирование индивидуального развития личности).

Источники, на которых базируется оценка:

- документы (характеристики, резюме, бизнес-планы), на основании которых, по мнению специалистов, может быть дана оценка;
- результаты собеседований (интервью);
- данные общего и специального тестирования;
- итоги участия в дискуссиях;
- результаты деловых и ролевых игр, решения кейсов;
- отчеты о выполнении рабочих задач или поведении в специальных ситуациях.

В настоящее время в организациях получили широкое распространение следующие виды оценки персонала, которые можно классифицировать.

По объекту оценки персонала различают оценку кандидатов (потенциальные сотрудники) и оценку сотрудников организации. Основное отличие этих двух видов оценки заключается в различиях наборов инструментов и методов оценки.

По цели проведения оценки выделяют количественную, качественную и комплексную. Количественная оценка применяется для определения результативности труда сотрудников. Качественная оценка позволяет оценить личностные качества сотрудника. Комплексная оценка по сравнению с количественной или качественной позволяет получить более точную оценку.

В структуре комплексной системы оценки персонала можно выделить систему оценки результатов деятельности сотрудников и оценку компетенций сотрудников на предмет их соответствия требованиям должностей.

Комплексная система оценки персонала включает комплексную оценку сотрудника, подразделения, всего персонала организации. Результатом комплексной оценки является не только описание личности и эффективности деятельности отдельного работника, но и различные аспекты взаимоотношений внутри коллектива и анализ кадрового потенциала организации в целом.

Оценка персонала может проводиться регулярно или иметь разовый характер. Периодичность проведения оценки работы персонала зависит от специфики бизнеса, характера работы сотрудников и от метода оценки. Так, аттестацию, тестирование, центр оценки желательно организовывать один раз в год или в несколько лет, собеседование с руководителем - еженедельно, кейсы – 1-2 раза в месяц, рейтинг – по итогам каждого месяца.

По целевому назначению оценки могут носить прогностический или оперативный характер. Прогностический подход позволяет построить модель-гипотезу о будущей деятельности оцениваемого кандидата. Оперативный подход обеспечивает получение оценочных данных, связанных с текущей практической деятельностью за предшествующий период (месяц, квартал), контроль достигнутых за этот период результатов, которые необходимы для принятия решений о переводах, вознаграждении в краткосрочном режиме.

Качества, которыми должна обладать система комплексной оценки:

- Система должна обеспечить возможность учета любого из человеческих факторов, влияющих на качество ведения технологического процесса.
- Факторы и показатели, позволяющие оценить качество труда на отдельных должностях или рабочих местах, должны подбираться независимо.
- Оценка не должна быть эпизодической, связанной только с аттестацией, или выборочной (для ограниченного круга работников).
- Оценке подлежат все работники предприятия. Исключение могут составлять только неквалифицированные работники, выполняющие рутинные функции.

- Периодичность оценки определяется требованиями управления. Если результаты оценивания используются для назначения ежеквартальных премий (надбавок за профессионализм), ежеквартально производится массовая оценка.
- Система оценки должна быть гибко адаптируемой под конкретные условия любого предприятия.
- В системе должны быть использованы современные IT-технологии: удаленный доступ, удобный сервис, надежное обеспечение конфиденциальности информации.

## **2. Личностный и ситуативный подходы к оценке персонала организации**

Можно выделить личностный и ситуативный подходы к оценке персонала. «Личностный» подход предполагает оценивание личности работника, его личностных и деловых качеств. «Ситуативный» подход включает изучение результатов труда работника, затраты труда, сложность труда. У того и другого подхода есть свои сторонники и противники.

Основной тезис «личностного» подхода заключается в том, что работник, обладающий комплексом профессионально значимых личностных качеств, будет, безусловно, эффективен в работе. Наличие же необходимых знаний, умений и навыков существенно повышает вероятность его успешности. В русле «личностного» подхода к отбору и оценке работников проводятся исследования стилей управления, изучение психологических качеств наиболее успешных менеджеров и разрабатываются самые различные управленческие тесты.

Специалисты видят свою задачу в составлении «психологического портрета» должностного лица с помощью методов психодиагностики и экспертных оценок и утверждают, что судить о способностях, ресурсах и возможностях личности лишь по результатам труда не только сложно, но и вряд ли возможно. К тому же не всякий труд может быть нормирован и измерен.

Сторонники «ситуативного» подхода утверждают, что люди с различными личностными особенностями часто совершают однотипные действия и принимают одинаковые решения, демонстрируя похожий стиль поведения. В то же время близкие по личностным качествам люди могут принимать различные решения и по-разному вести себя в одинаковых условиях. Один из основных постулатов этого подхода состоит в том, что оплачивается в конечном итоге труд, а не наличие качеств, и что оценка качеств личности всегда субъективна, а результаты труда легко и объективно могут быть учтены. Поэтому при оценке персонала используется принцип моделирования различных



производственных ситуаций и решение о пригодности кандидата основывается на заключении экспертов о степени успешности решения предложенных задач.

Результат труда выражают не только через итоги деятельности организации (выполнение плана прибыли, рост числа клиентов и т.п.), но и через изучение социально-экономических условий труда персонала организации (уровень оплаты труда, мотивированность персонала, наличие конфликтов и т.д.). Определяется же качество труда работника, исходя из объема, полноты и своевременности выполнения им своих должностных обязанностей. В рамках каждого из вышеперечисленных подходов созданы и разрабатываются соответствующие методы оценки.

### **3. Критерии и показатели оценки персонала**

Показатели, по которым оцениваются работники, называют **критериями оценки**. Критерий оценки персонала – порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям. Именно относительно критерия выставляется оценка. Если критерий определен правильно, то и оценка будет верна. Поэтому критерии оценки нужно продумывать тщательно.

Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество критериев, которые охватывали бы и объемы работы и ее результаты. Как правило, это количественные показатели, обладающие числовым измерением: например, объем продаж, количество привлеченных клиентов, заключенных договоров и т.п. Качественные показатели используются для оценки личных и деловых качеств, например, отношение к работе, качество выполняемой работы, дисциплинарность, уровень самостоятельности, ответственности, коммуникабельности, поведения в стрессовых ситуациях и т.п.

Можно выделить три группы показателей:

- показатели эффективности труда;
- показатели профессионального поведения;
- показатели личностных качеств.

При оценке эффективности труда используются показатели, которые легко измеримы и поддаются объективной количественной оценке (плановые показатели, нормативы, объемы производства, рост прибыли, числа клиентов и т.д.), а также показатели, связанные с субъективным мнением эксперта. Они используются в ситуациях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата.

Показатели профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество, коллективизм в работе, самостоятельность, готовность к принятию ответственности и т.п. Особо выделяют факторы достижения результатов труда, понимая под ними в основном способность или желание к выполнению возложенных на работника обязанностей и степень осознания им своей функциональной роли. Показатели профессионального поведения определяются в основном с помощью методов экспертной оценки.

Показатели личностных качеств измеряются с помощью психодиагностических методов. Отбор и формулировка этих качеств представляют собой сложную задачу, поскольку взаимозависимость между степенью развития определенных качеств личности и степенью успешности в деятельности неоднозначна. Близкие по выраженности личностных качеств работники могут по-разному вести себя в одинаковых условиях и принимать различные решения.

Критерии могут характеризовать как общие моменты, равнозначные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности. Можно выделить четыре группы критериев, которые используются в любой организации с некоторыми коррективами:

- 1) **профессиональные критерии** оценки персонала содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда;
- 2) **деловые критерии** оценки персонала включают такие критерии, как ответственность, организованность, инициативность, деловитость;
- 3) **морально-психологические критерии** оценки персонала, к которым относятся способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость;
- 4) **специфические критерии** оценки персонала, которые образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности.

В любой системе оценки четко определяются свои критерии. Каждый руководитель или отдел по персоналу должен разработать свою индивидуальную систему критериев, свою шкалу, по которой будут оцениваться работники. При этом, данная шкала должна полностью соответствовать тем целям, которые ставит перед собой руководитель перед началом процедуры оценки работников. Если оценивать сотрудников не по тем параметрам, это может лишь отпугнуть их, привести к отрицательным результатам. Для получения реальной картины важно использовать реальные критерии.

#### **4. Основные принципы и условия функционирования комплексной системы оценки**

Основополагающим принципом, на котором строится система оценки, является демократичность, т. е. объективное, одинаково беспристрастное отношение ко всем оцениваемым работникам, благодаря чему результаты оценки, а также принятые на их основе кадровые решения воспринимаются персоналом как справедливые. Этому принципу система соответствует при следующих условиях:

- процедура оценки применяется ко всему персоналу, а не к отдельным категориям и тем более конкретным лицам; руководители и сотрудники выступают как в роли оцениваемых, так и в роли оценщиков;
- проведение оценки регламентировано установленными правилами (периодичность, порядок, процедуры, оценочная документация);
- оценка производится на соответствие определенным нормам и стандартам, которые доводятся до работников не к моменту осуществления оценочных мероприятий, а заранее – к началу того периода, за который проводится оценка;
- оценочные мероприятия проводятся не как “карательная операция” (при таком настрое очень трудно получить объективные данные), а как диалог, в котором заинтересованы и сам работник, и администрация;
- методы оценки адекватны тем задачам, которые решаются с их помощью, обеспечивают необходимую достоверность, ими умеют грамотно пользоваться все участники оценочного процесса;
- для различных категорий персонала, функциональных и квалификационно-должностных групп формируется свой, специфический набор критериев и оценочных показателей, наиболее значимых для соответствующего вида деятельности.

К принципам эффективной системы оценки относят:

- нацеленность на совершенствование работы;
- тщательная подготовка;
- конфиденциальность;
- надежные, унифицированные критерии;
- достоверность методов;
- предоставление сотрудникам "обратной связи" по результатам оценки.

Комплексная система оценки персонала обычно оформлена в виде внутреннего документа, утвержденного руководителем предприятия (или заместителем, на которого возложена ответственность за работу с персоналом). В этом документе изложены

организационные и методические основы работы по оценке персонала. При его разработке должны быть даны ответы на следующие вопросы:

- кого оцениваем, на какие группы с точки зрения однородности выполняемых функций подразделяем весь персонал (руководители структурных подразделений, линейные руководители, сотрудники, занятые научно-техническим развитием производства, рекламой, сбытовой деятельностью, и др.);

- что является непосредственным объектом оценки (результаты трудовой деятельности, профессиональные навыки, личные качества, способности и др.);

- как оцениваем, с помощью каких методов и с использованием каких критериев;

- кто оценивает – непосредственный руководитель, коллеги по работе, подчиненные или применяется самооценка, привлекаются ли независимые эксперты;

- каким образом на основе разнокачественных оценочных характеристик (степень развития профессиональных навыков, инициативность, умение работать в “команде”, способность к саморазвитию и др.) формируется комплексная оценка, которая используется при принятии окончательных решений по поводу дальнейшей карьеры работника и повышения трудовой мотивации;

- каково распределение ролей при проведении оценки (что делает кадровая служба, что – руководители структурных подразделений и первичных коллективов, что – рядовые сотрудники, что – специально сформированные комиссии и т. д.);

- какая документация оформляется в процессе оценки, какие сведения не подлежат разглашению, а какие доводятся до сведения общественности, обеспечивая гласность результатов, каким образом оцениваемый сотрудник может ознакомиться с этими документами и высказать свое согласие или несогласие с принятыми решениями. В реальных условиях, которые складываются на предприятиях, встречается большое разнообразие оценочных ситуаций, что обусловлено прежде всего целями оценки, составом решаемых при этом задач.

## **5. Расчет комплексной оценки**

Комплексная система оценки персонала включает комплексную оценку сотрудника, подразделения, всего персонала организации.

**Комплексная оценка сотрудника** формируется по итогам года на основании двух оценок:

- 1) оценки его результативности,
- 2) оценки его компетентности (на предмет соответствия требованиям, предъявляемым к компетенциям по его должности).

Значение комплексной оценки рассчитывается в процентах с учетом весового распределения между указанными выше оценками:

$$\text{КОС} = \text{ОК} * \text{ВесОК} + \text{ОР} * \text{ВесОР},$$

где ОК - оценка по компетенциям (% соответствия требованиям, предъявляемым должностным функционалом),

ОР - оценка результатов деятельности (% исполнения показателей оценки эффективности - KPI's),

ВесОК - вес оценки по компетенциями,

ВесОР - вес оценки результатов деятельности.

Например, в целях расчета комплексной оценки сотрудников может быть установлено, что 60% - доля оценки результатов деятельности и 40% - доля оценки по компетенциям. Тогда,  $\text{КОС} = 60\% * \text{Оценка результатов} + 40\% * \text{Оценка по компетенциям}$ .

Процентное соотношение устанавливается, исходя из стратегических приоритетов компании. Если в ближайшей перспективе компания планирует осуществить прорыв на рынке, то для компании важно подготовить сотрудников к этому рывку. Важно, чтобы они развивали свои компетенции. Следовательно, вес оценки по компетенциям будет расти.

Если для компании важно наладить текущую операционную деятельность в обеспечение качественной обработки потока клиентских заказов, то учиться некогда - нужно работать. Вес оценки по компетенциям снижается, основные ставки делаются на текущую результативность. Качественно учиться и развивать компетенции в потоке заказов невозможно. Нужно ритмично выполнять текущий функционал.

С точки зрения персональной экономики каждого сотрудника, комплексная оценка должна стать индикатором, который определяет целесообразность увеличения его (сотрудника) должностного оклада.

Оценка формируется по итогам года, по факту проведения всех процедур оценки по компетенциям и расчета годовой оценки результативности.

**Результирующая комплексная оценка сотрудника** является основным фактором, определяющим изменение его окладного вознаграждения (движение в окладной вилке), поводом для принятия решения о переводе сотрудника на другую должность (повышение или понижение), основанием для расставания с сотрудником.

**Комплексная оценка подразделения (КОД)** формируется на основе комплексной оценки по компетенциям сотрудников подразделения и оценки результатов деятельности подразделения. Для ее формирования необходимо проранжировать (определить веса) должности подразделения (не сотрудников, а именно должности).

**КОД = ОКподразделения \* ВесОК + ОРподразделения \* ВесОР**, где

ОКподразделения = Сумма по всем должностям (ОКсредняя по должности \* ВЕСдолжности)

ОРподразделения может рассчитываться двумя способами:

Способ 1.

ОРподразделения = Сумма по всем должностям (ОРсредняя по должности \* ВЕСдолжности)

Способ 2.

ОРподразделения = ОРруководителя подразделения

Второй способ более правильный, так как именно руководитель должен получить полный набор показателей, определяющих результативность вверенного ему подразделения (коллектива). Веса оценок используется те, которые применялись при расчете комплексной оценки сотрудников.

**Комплексная оценка подразделения** используется для формирования комплексной оценки персонала и как повод изменения оклада руководителя подразделения. Для формирования **комплексной оценки персонала (КОП)** потребуется проранжировать (определить веса) подразделения. Ранжировать их нужно с учетом значимости влияния каждого подразделения на общую эффективность организации.

Формируется оценка двумя способами:

Способ 1.

КОП = Сумма по всем подразделениям (КОД \* ВЕСподразделения).

Способ 2.

КОП = ОКперсонала \* ВЕСок + ОРперсонала \* ВЕСор,

где ОК персонала = Сумма по всем подразделениям (ОКподразделения \* ВЕСподразделения),

ОР персонала = Сумма по всем подразделениям (ОРподразделения \* ВЕСподразделения)

#### Рекомендуемая литература

1. Аудит и контроллинг персонала организации: Учеб. пособие / Под ре. П.Э. Шлендера. – 2-е изд., пераб. И доп. – М.: Вузовский учебник, 2010. – 262 с. Гл. 4,5.
2. Дейнека А.В. Управление персоналом Учебник / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2011. – 292 с. Гл 8.
3. Дементьева А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.Магистр. 2011. – 287 с. Гл. 3.

4. Оценка персонала. Методическое пособие. Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом», 2006. Гл.2,3.
5. Управление персоналом организации: Учеб. / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева и др.; Под ред. А.Я. Кибанова – 4-е изд., доп. И перераб. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 695 с. Гл. 6.

### **Лекция 3.**

#### **ТЕМА 3. Проектирование системы оценки персонала**

Аннотация. В лекции описаны структура процесса оценки персонала организации, этапы внедрения системы оценки. Приведен краткий обзор методов оценки персонала, особое внимание уделено экспертным методам, без которых нельзя провести комплексную оценку персонала организации.

Ключевые слова: методы оценки персонала, экспертные методы оценки.

Методические указания по изучению темы. Вначале необходимо изучить теоретическую часть, в которой приводятся определения и основные положения изучаемых вопросов. После лекции рекомендуется изучить учебную литературу, чтобы подготовиться к практическим занятиям. Затем следует ответить на вопросы для обсуждения и разобрать материалы для самостоятельной работы.

Вопросы для изучения.

1. Структура процесса оценки персонала.
2. Внедрение системы оценки персонала в организации.
3. Выбор методов оценки.
4. Экспертные методы оценки.

#### **1. Структура процесса оценки персонала**

Процесс оценки персонала требует структурирования и схематично его можно описать следующим образом (рис.1).

1. Цель оценки. Оценка может преследовать различные, иногда достаточно узкие, цели, необязательно связанные напрямую со стандартами работы (психологическая оценка, корректировка, оценка в целях усиления давления и контроля, сравнение между собой деятельности работников для принятия административных решений и т.п.). Очень важно определиться с целью. Поскольку если нет цели, то нет и оценки. Цель должен понимать владелец или руководитель компании и команда топ-менеджеров, чтобы правильно поставить ее перед исполнителями проекта по оценке.

2. Анализ ситуации. Перед началом оценки должен быть произведен максимальный сбор информации:

- Какие результаты ожидаются в ходе оценки? Как будут обрабатываться результаты, какие выводы могут быть сделаны?
- Проводилась ли оценка ранее? Есть ли сотрудники, имеющие опыт проведения оценки?
- Если оценка проводилась ранее, то какие плюсы или минусы можно отметить?
- Достаточно ли данных для проведения оценки?



- Какие документы, регламентирующие деятельность работников, существуют в организации?
- Умеют ли руководители проводить оценку персонала?
- Какую реакцию персонала на предстоящую оценку можно предполагать?
- Какими человеческими, временными ресурсами располагает организация для проведения оценки.

3-6. Анализ методов и подходов. Из всего многообразия методов надо выбрать именно то, что подходит для организации и что в состоянии организация реализовать.

7. План работ. Составляется подробный план работ с описанием того, кто участвует в процессе, какие этапы и в какие сроки проходят, какие ресурсы необходимы, кто несет ответственность за отдельные этапы и за процесс в целом.



Рис. 1. Процесс оценки персонала

8. Проведение. Основная тяжесть приходится на подготовку. Чем лучше подготовка, тем легче проведение.

9. Анализ и последующие действия. Анализ результатов оценки может дать не только лучшее понимание деятельности конкретного работника. Оценка очень много дает для понимания ситуации в организации. Очевидно, что результаты зависят от того, какую цель перед собой ставит организация, и какие методы были использованы.

## **2. Внедрение системы оценки персонала в организации**

Внедрение системы оценки в компании происходит в несколько этапов:

1) Принятие решения о создании системы оценки в организации топ-менеджментом и HR-департаментом. Действия на этом этапе:

- Определить цели оценки и влияние ее на мотивацию сотрудников (предварительно провести опрос сотрудников).
- Служба управления персоналом должна провести презентацию для высшего руководства о преимуществах и недостатках различных методов оценки.
- Принятие решения о внедрении системы оценки в компании в целом и о ее методе проведения.
- Решение о создании рабочей группы.

2) Создание рабочей группы, в которую войдут представители среднего менеджмента, HR-департамента, юридической и PR-служб, возможно, внешние консультанты и сотрудники компании. Группа предоставляет высшему руководству подробный план действий по созданию и внедрению системы, и бюджет, если необходимо.

3) Выбор методов оценки и разработка первого варианта системы. Этапы:

- а) разработка системы корпоративных компетенций.
- б) уточняется организационная структура компании и линейное подчинение для выяснения каскада иерархии.
- в) система оценки соотносится с системой бизнес-планирования в компании и KPI.
- г) система оценки должна вписываться в весь спектр HR-инструментов.
- д) рассмотреть и уточнить должностные инструкции.

Результат – окончательно принятое решение о методе оценки, структуры системы оценки, набора компетенций, оценочной шкалы, варианты бланков и форм.

4) Доработка системы и подготовка документов HR-департаментом: положение об оценке, оценочные формы, инструкции для менеджера и сотрудника.

5) Информационная поддержка системы внутри компании, проведение обучения для менеджеров (оценивающих) по плану: разъяснение преимуществ оценки для компании и сотрудников, четкое описание последовательности проведения оценки, структуре оценочных форм и способе их заполнения, тренинг постановке задач и соотнесения их с бизнес-планом, рассказ о последствиях результата для сотрудников и компании, тренинг навыков проведения оценочного интервью с сотрудниками.

6) Доработка системы с учетом пожеланий руководителей среднего звена.

7) Проведение обучения для персонала.

8) Проведение оценки.

9) Подведение итогов, анализ успехов и неудач.

Ошибки и сложности во внедрении системы оценки

- Несоответствие метода оценки степени зрелости компании.
- Негативное отношение сотрудников к любой оценке их работы.
- Оценка личных качеств работников в отрыве от должностных обязанностей и компетенций.
- Система оценки не связана с системой материальной и нематериальной мотивации.
- Менеджеры считают, что на проведение оценки у них нет времени.
- Участие сотрудников в постановке задач минимально.
- Менеджеры дают плохую обратную связь, а сотрудники не умеют воспринимать ее.
- Заниженная или завышенная самооценка сотрудников.

### **3. Выбор методов оценки**

Одним из важнейших вопросов при проведении комплексной оценки персонала является выбор способов, с помощью которых оцениваются те или иные показатели. Методы оценки должны соответствовать структуре организации, целям, стоящим перед оценкой, быть простыми и понятными, предусматривать использование количественных показателей (оптимально 5-6), сочетать письменные и устные задания.

Выбор метода имеет очень большое, иногда решающее значение для успеха всей работы. Он зависит от специфики объекта и предмета оценки, однако на него влияют и другие факторы. Чаще всего предпочтение на практике отдается более простым и наименее трудоемким методам, хотя они дают и не очень высокий эффект. Применение более сложных и трудоемких методов считают целесообразным те предприятия, у которых сформирована достаточно высокая организационная культура, которые добиваются лидирующих позиций в конкурентной борьбе и формируют кадровый состав за счет отбора наиболее талантливых, высокопрофессиональных сотрудников, которые не

только эффективно работают, но и помогают предприятию развиваться, реализовывать инновационные проекты.

В целевых и плановых оценках при формировании состава резерва кадров на выдвижение или аттестации работников аппарата управления, а также в текущих оценках в отечественной и зарубежной практике управления условно различают три группы методов: качественные, количественные и комбинированные.

К группе качественных методов обычно относят методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения (дискуссии). Например, если правильно организовать процедуру оценки и учесть, что характеристика представляет собой совокупность оценок работника со стороны не только администрации, но и различных общественных организаций, то методом деловой характеристики можно получить достаточно объективные результаты. Эти оценки соответствуют конкретному набору качеств. К примеру, методы биографического описания, устного отзыва и характеристик в хозяйственной практике чаще всего применяются при найме и перемещении работников, а методы эталона (оценка фактических качеств работника в сравнении с моделью) и дискуссий - преимущественно при назначении руководителей.

К количественным методам относят все методы с числовой оценкой уровня качеств работника. Самыми простыми и эффективными являются метод коэффициентов и балльный. Применение средств вычислительной техники позволяет оперативно производить расчеты и получать достаточно объективные оценки труда работников. Эти методы просты и позволяют каждому работнику самостоятельно посчитать коэффициенты или баллы по конкретной методике и оценить результативность своего труда.

К группе комбинированных методов относят широко распространенные и разнообразные методы экспертной оценки частоты проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинации качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

Примеры различных методов оценки, которые можно использовать параллельно приведены в таблице 1.

Таблица 1

Методы оценки персонала

| Название       | Краткая характеристика                  | Результат  |
|----------------|-----------------------------------------|------------|
| 1              | 2                                       | 3          |
| источниковедче | Анализ кадровых данных, листок по учету | логические |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                            |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| ский<br>(библиографический)         | кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика                                                                                                                                                                                                                                                             | заклучения о семье, карьере, образовании, чертах характера |
| интервьюирование<br>(собеседование) | Беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке                                                                                                                                                                                                     | вопросник с ответами                                       |
| анкетирование<br>(самооценка)       | Опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа                                                                                                                                                                                                                                         | анкета                                                     |
| Метод анкет и сравнительных анкет   | Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае - оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством коллегами и подчиненными | анкета                                                     |
| социологический опрос               | Анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека (руководители, коллеги, подчиненные) и построение диаграммы качеств личности                                                                                                                                                                                 | анкета социологической оценки, диаграмма качеств           |
| наблюдение                          | Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе, в быту) и в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и фотографии рабочего дня                                                                                                                                                                             | отчет о наблюдении                                         |
| тестирование                        | Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов с последующей их расшифровкой с помощью ключей                                                                                                                                                                          | психологический портрет                                    |
| экспертные оценки                   | Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника                                                                                                                                                                                                              | модель рабочего места                                      |
| критический инцидент                | Создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения (конфликт, принятие сложного решения, поведение в беде, отношение к вину, женщинам и т.д.)                                                                                                                                                         | отчет об инциденте и поведении человека                    |
| деловая игра                        | Проведение организационно-деятельной игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям («генератор идей», «организатор», «критик», «эксперт», «делопроизводитель» и др.) и оценка способности работы в малой группе                                                                                                              | отчет об игре, оценки игроков и их ролей                   |
| анализ конкретных ситуаций          | Передача работнику конкретной производственной ситуации с заданием проведения анализа и подготовки предложений по ее разрешению в форме доклада                                                                                                                                                                                               | доклад с альтернативами решения ситуации                   |
| ранжирование                        | Сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположение по                                                                                                                                                                                                                                                               | ранжированный список                                       |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                         |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                                      | выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов (мест в группе)                                                                                                                                                                                                                                                                                  | работников (кандидатов)                                                 |
| программированный контроль           | Оценка профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов                                                                                                                                                                                                                                           | карта программированного контроля, оценка знаний и умений               |
| экзамен (зачет, защита)              | Контроль профессиональных знаний и умений, предусматривающих предварительную подготовку оцениваемого по определенной дисциплине (кругу проблем) и выступление перед экзаменационной комиссией                                                                                                                                                                  | экзаменационный лист с оценками, бизнес-план                            |
| самоотчет (выступление)              | Письменный отчет или устное выступление руководителя или специалиста перед трудовым коллективом с анализом выполнения плана работы и личных обязательств                                                                                                                                                                                                       | письменный отчет                                                        |
| комплексная оценка труда             | Определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и результативности труда и сравнение их с предыдущим периодом или нормативом с помощью весовых коэффициентов                                                                                                                                                                                | таблица оценки труда                                                    |
| аттестация персонала                 | Комплексный метод оценки персонала, использующий другие методы (интервью, анкетирования, наблюдения, тестирования, экспертных оценок и др.) для определения аттестационной комиссией соответствия кандидата вакантной или занимаемой должности, и последующего анализа ответов для определения потенциала человека                                             | анкета «Аттестация», протокол аттестационной комиссии, приказ директора |
| метод «360 градусов»                 | Сотрудник оценивается всеми, с кем контактирует в процессе работы. Заполняется общая и особая для каждого уровня экспертов формы                                                                                                                                                                                                                               | бланки ответов                                                          |
| самооценка                           | Самоанализ работника по заданным критериям                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Лист с оценками                                                         |
| Управление по целям                  | Основан на оценке достижения работником целей, намеченных совместно руководителем и его подчиненным на конкретный период времени. Предусматривает систематическое обсуждение достигнутых и недостигнутых целей. Требуется количественного определения целей и сроков их достижения. Дорогостоящий метод. Используется для оценки руководителей и специалистов. | Отчет                                                                   |
| Оценка на основе моделей компетенций | Модели компетенций описывают интеллектуальные и деловые качества работника, навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках корпоративной культуры организации. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетенций - основание для разработки индивидуальных                                       | Бланки. отчеты                                                          |

|  |                                                                                                                                                                                  |  |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | планов профессионального развития. Выполнение этих планов (конкретные результаты профессиональной деятельности) и является предметом оценки, самооценки и независимой экспертизы |  |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Противопоставление качественного и количественного подходов является традиционным при обсуждении методов сбора и интерпретации данных и все существующие в настоящее время методы оценки можно разделить на 2 большие группы или категории:

- 1) Стандартизированные, измерительные методы;
- 2) Экспертные методы или методы понимания.

В основе первой категории методов лежит соблюдение достаточно строгих и сформулированных в явной форме правил. Экспертные же методы в большей степени основаны на профессиональном опыте, интуиции самого психодиагноста и хорошо зарекомендовали себя в тех областях, где не разработаны стандартизированные процедуры. Они часто оказываются более эффективными по отношению к тем психическим явлениям, которые плохо поддаются объективации (субъективные переживания, личностные смыслы и т.д.), по отношению к тем изменчивым явлениям, для которых трудно создать фиксированную модель (динамика целей, состояний, настроений и т.п.).

#### **4. Экспертные методы оценки**

Количественные оценки, например деловых и организаторских качеств работника, производятся, как правило, с помощью экспертных оценок. При этом для характеристики кандидата на должность сначала устанавливают (с учетом специфики производства и условий работы) 6-7 критериев. Например:

- 5) способность организовывать и планировать труд;
- 6) профессиональная компетентность;
- 7) сознание ответственности за выполняемую работу;
- 8) контактность и коммуникабельность;
- 9) способность к нововведениям;
- 10) трудолюбие и работоспособность.

По каждому из этих критериев на основе изучения деятельности кандидатов на должность дается соответствующая оценка по избранной, например, пятибалльной шкале (отлично – 5; хорошо – 4; удовлетворительно – 3; не удовлетворительно – 2; плохо – 1).

Оценки по критериям обычно располагают по нарастающему количественному значению. Например, при оценке по критерию «способность организовывать и планировать труд»:

- «1» – явно неорганизованный работник и руководитель;
- «2» – не умеет организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;
- «3» – умеет организовывать трудовой процесс, но не всегда удачно планирует работу;
- «4» – умеет хорошо организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;
- «5» – умеет создавать и поддерживать четкий порядок в работе на основе эффективного планирования.

По своей значимости в общей оценке кандидата на конкретную должность определенные качества всегда имеют удельный вес, что устанавливается экспертным путем. Для определения общей оценки деловых и организаторских качеств кандидата на управленческую должность составляется специальный оценочный лист. Естественно, чем выше общая оценка по каждой группе качеств, тем более достоин кандидат заместить должность в аппарате управления.

Образование, стаж работы и возраст работника должны обязательно учитываться при оценке деловых качеств. Образование – это одна из основных качественных характеристик при определении уровня квалификации работника, стаж работы – это количественная мера опыта, а возраст находится во взаимосвязи со стажем работы. Данные об образовании кандидата, его стаже и возрасте учитываются путем расчета коэффициента профессиональной перспективности по формуле:

$$K = O_{\text{у.обр.}} (1 + C / 4 - B / 18),$$

где  $O_{\text{у.обр.}}$  – оценка уровня образования, которая обычно принимается (составляет):

0,15 – для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;

0,60 – для лиц со средним образованием;

0,75 – для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;

1,00 – для лиц с высшим образованием по специальности;

$C$  – стаж работы по специальности (в соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 4 в связи с тем, что, как установлено, стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем образование);

$B$  – возраст (в соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 18, т. к. установлено, что влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образования; при этом за верхний предел возраста для мужчин принимается 55 лет, а для женщин – 50).



На этапе определения общей оценки кандидата на должность величина коэффициента профессиональной перспективности суммируется с общей оценкой по деловым и организаторским качествам. Предпочтение отдается тому кандидату, который в итоге получит наибольшую оценку, притом обязательно с учетом полученных оценок по группам личностных качеств.

Важнейшими условиями применения метода экспертных оценок является обеспечение анонимности выставляемых экспертами оценок и обоснованность подбора состава экспертных комиссий.

Главная опасность при подборе состава экспертов состоит в завышении доли какой-либо подгруппы экспертов, заведомо близкой в своем мнении. Эта опасность заключается не только в односторонности выставляемой оценки, но и в том, что при обработке экспертных мнений все другие оценки потеряют свою значимость. По той же самой причине нежелательно включение в экспертную группу специалистов, авторитет которых резко отличается от среднего авторитета членов комиссии.

Группы экспертов могут использоваться для индивидуальной или групповой оценки. Индивидуальный способ более распространенный и эффективный заключается в том, что каждый эксперт дает оценку анонимно и независимо от других, а затем эти оценки обобщаются. Групповой способ основан на совместной работе экспертов и получении суммарной оценки от всей группы в целом. При таком способе согласование индивидуальных оценок сочетается с последовательным ознакомлением каждого эксперта с оценками остальных. Требование анонимности при таком способе соблюсти сложно, но возможно.

Групповая экспертиза включает следующие обязательные этапы:

- 1) разработка программы (выбор формы группового суждения с перечнем вариантов или оценок), рекомендаций, решений; выработка принципов и методов получения группового суждения;
- 2) выбор техники опроса или способов выявления индивидуальных мнений;
- 3) формирование экспертной группы;
- 4) проведение опроса экспертов;
- 5) обработка результатов (получение группового суждения);
- 6) анализ результатов.

#### Рекомендуемая литература

1. Аудит и контроллинг персонала организации: Учеб. пособие / Под ре. П.Э. Шлендера. – 2-е изд., пераб. И доп. – М.: Вузовский учебник, 2010. – 262 с. Гл. 4,5.
2. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. М.: Эксмо, 2008. Гл. 3,4.
3. Дементьева А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.Магистр. 2011. – 287 с. Гл. 3.
4. Оценка персонала. Методическое пособие. Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом», 2006. Гл.4.
5. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие / Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. - М: КноРус, 2010. – 368 с. Гл. 5.
6. Управление персоналом организации: Учеб. / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева и др.; Под ред. А.Я. Кибанова – 4-е изд., доп. И перераб. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 695 с. Гл. 6.

## **Лекция 4.**

### **ТЕМА 4. Оценка по результатам труда**

Аннотация. В лекции показано как выбор инструментов оценки в зависимости от целей, обязательное включение оценки результативности сотрудника и оценки компетенций повышает качество комплексной системы оценки персонала организации.

Ключевые слова: технология Performance Management, управление по целям, результативность сотрудника.

Методические указания по изучению темы. Вначале необходимо изучить теоретическую часть, в которой приводятся определения и основные положения изучаемых вопросов. После лекции рекомендуется изучить учебную литературу, чтобы подготовиться к практическим занятиям. Затем следует ответить на вопросы для обсуждения и разобрать материалы для самостоятельной работы.

#### Вопросы для изучения.

1. Технология управления эффективностью труда.
2. Оценка результативности труда сотрудника.

### **1. Технология управления эффективностью труда**

В структуре комплексной системы оценки персонала можно выделить систему оценки результатов деятельности сотрудников и оценку компетенций сотрудников на предмет их соответствия требованиям должностей. Оценка персонала, основанная на сочетании оценки KPI и компетенций, – хороший мотивирующий фактор для сотрудников. Она позволяет сконцентрировать их внимание не только на повышении эффективности работы, но и на развитии ключевых профессиональных качеств, способствующих достижению необходимых результатов.

Технология Performance Management (управление эффективностью работы) представляет собой усовершенствованный вариант метода управления по целям (MBO – Management by Objectives), повышающий управляемость организации. Он предусматривает комплексное применение трех инструментов:

- постановку задач и оценку их выполнения на основе KPI организации, подразделений и сотрудников;
- разработку и контроль соблюдения стандартов эффективности, касающихся типовых действий и операций;
- моделирование и оценку компетенций работников.

Именно комбинация этих методов позволяет ослабить или вовсе устранить недостатки, присущие классическому управлению по целям. Ведь в этом методе работа

персонала оценивалась по финансовым и другим (как правило, количественным) показателям, отражающим конечные результаты деятельности, но не уделялось внимания оценке факторов успеха, таким как: «опережающие» KPI, направленные на развитие организации и компетенций работников.

Оценка результатов деятельности сотрудников (выполнения задач и соблюдения стандартов) проводится их непосредственными руководителями и другими внутренними клиентами по показателям эффективности, заранее разрабатываемым на основе служебных функций подразделений и персонала. В практике Performance Management используются разнообразные показатели: количественные и качественные, индивидуальные и командные, финансовые и нефинансовые.

Количественные (прямые) показатели легко измеримы, поддаются достаточно объективной количественной оценке и всегда устанавливаются заранее; на их основе определяются степень достижения поставленных целей. Например, объем продаж, доля брака, размер клиентской базы, время выполнения заказа и др.

Качественные показатели – баллы, соответствующие уровню достижения результата (командность в работе, качество документооборота, соблюдение трудовой дисциплины и др.). Они характеризуют факторы, косвенным образом влияющие на достижение результатов; их невозможно количественно определить, так как они характеризуют работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности.

Индивидуальные показатели – результаты, зависящие только от усилий конкретного человека (количество заключенных договоров для торгового представителя, относительная доля бракованных изделий, произведенных сотрудником).

Командные показатели – итоги деятельности проектной группы, структурного подразделения или всей организации; зависят от усилий разных работников и отделов, стимулируют их к эффективному внутрикорпоративному взаимодействию (например, общий объем продаж компании, объем производства в цехе, удовлетворенность клиентов предприятия, маржинальная прибыль и др.).

Финансовые показатели – связаны с финансовыми результатами деятельности организации, подразделения или сотрудника (рентабельность продаж, коэффициент оборачиваемости активов, маржинальная рентабельность, чистая прибыль, денежный поток и др.).

Нефинансовые показатели – отражают рыночное положение компании и эффективность внутренних бизнес-процессов, в том числе обучения и развития,

организации (доля рынка, индексы удовлетворенности клиентов/ поставщиков, производительность труда, индексы удовлетворенности/ лояльности персонала, производственный цикл, уровень конкурентных преимуществ, выполнение проектов развития компании и многие другие).

Практически для оценки результатов деятельности сотрудника, подразделения или организации используются не все возможные показатели эффективности (их очень много), а лишь ключевые (KPI), что обеспечивает концентрацию внимания и энергии людей на достижении наиболее важных результатов работы в определенный период (месяц, квартал, год). Вместе с тем, в процесс регулярного (например, ежемесячного) измерения KPI можно и даже необходимо «встраивать» оценку ключевых компетенций. Это позволяет показать сотрудникам их недостатки и мотивировать их к постоянному развитию наиболее важных личностных и профессиональных качеств.

Таблица 2.

Перечень показателей оценки результатов труда по некоторым должностям  
руководителей и специалистов

| Должности                                                            | Перечень показателей оценки результатов труда                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Руководитель организации                                             | Прибыль<br>Рост прибыли<br>Рентабельность производства<br>Показатели оборачиваемости капитала<br>Доля на рынке<br>Конкурентоспособность продукции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Линейные руководители<br>(начальники производств,<br>цехов, мастера) | Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре<br>Динамика объема производства<br>Динамика производительности труда<br>Снижение издержек производства<br>Количество рекламаций и их динамика<br>Показатели качества выпускаемой продукции<br>Величина и потери от простоев<br>Коэффициент текучести кадров                                                                                                                                                                      |
| Руководитель службы<br>управления персоналом                         | Производительность труда и ее динамика<br>Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции<br>Удельный вес технически обоснованных норм<br>Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика<br>Коэффициент текучести кадров и его динамика<br>Количество вакантных мест<br>Количество претендентов на одно вакантное место<br>Показатели по обучению и повышению квалификации персонала<br>Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика) |
| Менеджер по персоналу                                                | Количество вакантных мест в организации<br>Количество претендентов на одно вакантное место<br>Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Таким образом, в системе Performance Management организуется оценка и результатов, и компетенций сотрудников разных уровней управления организацией. Так, оценками генерального директора за прошедший период служат значения KPI всей компании и, возможно, уровень некоторых компетенций, оцениваемых вышестоящими руководителями (если таковые имеются). Это могут быть собственники предприятия или руководители управляющей компании холдинга.

Далее оценка персонала производится «сверху вниз», начиная с топ-менеджеров и заканчивая рядовыми работниками. При этом каждого человека контролирует и оценивает его непосредственный руководитель. Вместе с тем, по предварительной договоренности некоторые KPI и компетенции могут оценивать другие внутренние клиенты сотрудника.

## **2. Оценка результативности труда сотрудника**

**Оценка результативности труда (ОРТ)** – периодическая оценка эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемая непосредственным руководителем. Она ориентирована на прошлый опыт, достигнутые результаты. Опирается на требования должностной инструкции (ЕТКС) и плановые задания. Проводится для определения соответствия работников требованиям рабочего места. Оценку результатов труда необходимо проводить для всех категорий работников. Легче оценить результаты для категории рабочих и намного сложнее – для руководителей и специалистов.

При ОРТ определяют уровень эффективности выполнения работы оцениваемым сотрудником. ОРТ связана с выделением и определением конкретных значений показателей оценки. Эти показатели разделяют на следующие группы:

- показатели непосредственных результатов труда;
- показатели условий достижения результатов труда;
- показатели профессионального поведения;
- показатели, характеризующие личностные качества.

Оценка результатов труда разных категорий работников (руководителей, специалистов, других служащих, рабочих) различается своими задачами, значимостью, показателями или характеристиками, сложностью выявления результатов. Основные элементы оценки результативности труда:

- Оценка **производительности труда/ продуктивности** (на основании результатов исполнения индивидуальных планов работы).

- Оценка **качества работы** исполнителя, в т.ч. наличие личного клейма (на основании результатов промежуточного контроля исполнения работ).
- Оценка **фактического выполнения функций** (путем сравнения факта с требованиями должностной инструкции).
- Оценка **дисциплинированности работников** (по наличию/отсутствию порицаний/поощрений).
- Оценка проявлений **творческого подхода** в решении профессиональных вопросов (по наблюдению руководителя).
- Оценка **сложности** выполняемых работ (разряд работ).
- Оценка степени выраженности стремления к **расширению спектра профессиональных знаний** (по наличию свидетельств о прохождении курсов доп. образования, переподготовки и т.п.).

Самая эффективная методика построения системы оценки результатов деятельности сотрудников – использование ключевых показателей эффективности KPI. Процедура предполагает подготовку двух моделей (таблиц) – результатов и компетенций.

В первой перечисляются все показатели эффективности для оценки результатов работы специалиста: количественные и качественные, индивидуальные и командные. Во второй – компетенции данной должности: корпоративные (общие для всех сотрудников), управленческие и экспертные (профессионально-технические). Так, для руководителя модель должна включать как управленческие, так и экспертные компетенции, для рядовых работников – только экспертные. Исключение составляют участники кадрового резерва – их также необходимо оценивать по некоторым управленческим компетенциям.

Из двух указанных моделей выбираются 5–7 ключевых показателей (любого типа) для оценки результатов и компетенций работника в предстоящем месяце (квартале) и записываются в персональную таблицу результативности. При этом компетенции «приравниваются» к качественным итогам деятельности сотрудника, но рассматриваются не как внешние, а как внутренние результаты работы над собой.

Каждому из выбранных показателей в соответствии с приоритетами непосредственного руководителя присваивается вес – от 0 до 1 (суммарный вес всех показателей должен составлять 1).

Приведем обобщенный **алгоритм** рассмотренной методики:

- На основе служебных функций определить количественные и качественные, индивидуальные и командные результаты деятельности сотрудника.
- Разработать для должности модель компетенций – корпоративных, управленческих и экспертных (профессионально-технических).

- Выбрать KPI (не более 7) для оценки результатов деятельности и компетенций сотрудника в предстоящем месяце (квартале).
- Оценить важность показателей и определить их вес в виде чисел от 0 до 1, дающих в сумме 1.
- Определить базовый, нормативный и целевой уровни для каждого показателя.
- Разработать и предъявить сотруднику персональную таблицу результативности на предстоящий период (в начале месяца или квартала).
- Контролировать и оценивать деятельность и поведение работника в течение всего периода.
- По истечении месяца (квартала) оценить фактические значения KPI, определить частные результаты (в процентах) и рейтинг работника.
- Предъявить сотруднику полученные им оценки за прошедший период (в конце месяца, квартала).
- Провести собеседование с работником, при необходимости внести изменения в результаты оценки. Такая корректировка позволяет повысить объективность оценок с учетом дополнительной информации, полученной от сотрудника.
- Составить рейтинг-лист работников организации (подразделения) в соответствии с их общими результатами деятельности. В дальнейшем на основании рейтинга руководители могут проводить сравнительный анализ эффективности сотрудников и делать выводы о необходимости обучения и поощрения подчиненных.
- Представить итоги оценки работников. Личные результаты каждого человека предъявляются ему индивидуально или доводятся до сведения всего персонала организации (подразделения, группы). Это позволяет людям анализировать собственные показатели и создает мотивирующий эффект взаимного сравнения.

Рассмотрим оценку KPI в системе Performance Management на примере начальника отдела продаж оптовой компании. Предположим, что для оценки деятельности начальника отдела продаж выбраны 6 KPI. Из них 3 – количественные, а 3 – качественные, в том числе одна компетенция.

Показателям, исходя из требований начальника или нормативно-технической и управленческой документации (технологических регламентов, инструкций, планов работ и т.п.), задаются три «уровня эффективности»:

1. База – недопустимый уровень. Это своеобразная «нулевая» точка, с которой начинается отсчет результата. Таковым у специалиста отдела продаж, например, может считаться показатель «объем продаж», равный 500 тыс. рублей, и суммы меньше этого



уровня будут рассматриваться как отсутствие результата. То же – и для других аналогичных показателей. А для KPI, значения которых желательно уменьшать (например, доля производственного брака, транспортные издержки и др.), база устанавливает максимальный порог изменения этого показателя.

2. Норма – уровень, который должен обязательно достигаться с учетом обстоятельств (например, ситуации на рынке), особенностей и сложности работы, возможностей сотрудника. Соответствует удовлетворительному или достаточному значению показателя. В рассматриваемой методике норма – это стопроцентный результат деятельности.

3. Цель – сверхнормативный уровень, к которому нужно стремиться. Его имеет смысл задавать, чтобы ориентировать сотрудников на изыскание дополнительных, зачастую скрытых, ресурсов и мотивировать к достижению выдающихся результатов. Однако важно, чтобы цель была реалистична, иначе возможен обратный эффект, т.е. демотивация. Значения нормы и цели могут совпадать, когда это, по сути, наилучшие значения показателя (например, объем производства в системе Just-in-Time), или же перевыполнение нормы лишено смысла (коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности).

Таблица 3.

Пример персональной таблицы результативности

| Ключевые показатели (KPI)                             | Вес KPI | База          | Норма         | Цель          | Факт          | Частный результат |
|-------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| Объем продаж, тыс. руб.                               | 0,30    | 2000 тыс.руб. | 5000 тыс.руб. | 8000 тыс.руб. | 4500 тыс.руб. | 83%               |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности | 0,20    | 1,0           | 5,0           | 10,0          | 6,4           | 135%              |
| Коэффициент маржинальной рентабельности               | 0,15    | 10%           | 40%           | 60%           | 30%           | 67%               |
| Индекс удовлетворенности внутренних клиентов          | 0,15    | 20            | 80            | 100           | 75            | 92%               |
| Соблюдение трудовой дисциплины в отделе               | 0,10    | 20            | 80            | 100           | 80            | 100%              |
| Способность к организации и планированию              | 0,10    | 20            | 60            | 100           | 50            | 75%               |
| Общий результат (рейтинг):                            |         |               |               |               |               | 93,25%            |

По окончании месяца (квартала) оцениваются фактические значения KPI. При этом количественные показатели измеряются по «естественной» метрической шкале, а качественные – по порядковой шкале, т.е. в баллах. Чаще всего в Performance Management

для оценки качественных показателей, в том числе компетенций, используются 5-7-балльные шкалы. Например: 1 – неприемлемый результат, 2 – посредственный, 3 – нормальный (достаточный), 4 – отличный, 5 – выдающийся.

После оценки фактического значения КРІ определяется частный результат работы по данному показателю. Результат отражает степень выполнения или перевыполнения нормы. Например, если базовый и нормативный уровни для объема продаж установлены в размере 500 тыс. рублей и 5 млн рублей соответственно, а по факту компания получила 4 млн. рублей, то результат работы по данному показателю будет равен 78%.

Итак, если фактический уровень показателя ниже нормы, то частный результат по нему – это оценка от 0 до 100%. Если же фактический уровень превосходит норму, то частный результат выше 100%.

Приведенная методика также справедлива для показателей, значения которых желательно уменьшать. Она позволяет перевести значения всех показателей, независимо от их содержания, в единую шкалу для того, чтобы оценивать и сравнивать результативность разных работников на общем и понятном для всех «языке», т.е. по степени выполнения (в процентах) установленных нормативных требований.

После оценки каждого показателя можно определить общий результат (рейтинг) работника. Для этого частные результаты (в процентах) умножаются на вес соответствующих КРІ и складываются.

В итоге получается «средневзвешенный» числовой коэффициент, отражающий общую результативность сотрудника с учетом важности и фактических значений всех его КРІ. Если коэффициент больше 100%, это говорит о высокой результативности человека (выше нормы). В дальнейшем оценки общих результатов могут использоваться для ранжирования и премирования работников организации.

Как видно из примера, по четырем из шести показателей сотрудник не выполнил нормативных требований, т.е. частный результат по ним оказался ниже 100%. Судя по итогам прошедшего месяца, основные усилия в отделе продаж были направлены на «выбивание долгов», что привело к превышению нормы по оборачиваемости дебиторской задолженности (135%). Однако из-за этого не был выполнен план продаж (83%), несмотря на то, что объем продаж – это самый важный показатель деятельности подразделения. Вероятно, тем же объясняется и недовольство внутренних клиентов (92%), и недостаточное внимание к развитию управленческой компетенции – способности к организации и планированию (75%). В итоге негативные результаты «перевесили», и рейтинг сотрудника составил 92,25%. Это говорит в целом о несбалансированной работе

начальника отдела, что привело к ухудшению ряда показателей и общего результата подразделения.

В дальнейшем персональные таблицы результативности, построенные по оценкам всех сотрудников организации, могут быть использованы для принятия решений о кадровых перемещениях, вознаграждении, обучении и развитии персонала.

#### Рекомендуемая литература

1. Войтов А.Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки Электронный ресурс / А.Г. Войтов. – М.: Дашков и К, 2013. – 232 с. Гл. 2.
2. Дейнека А.В. Управление персоналом Учебник / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2011. – 292 с. Гл. 18.
3. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учеб. пос. / Е.В.Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2012. – 255 с. Гл. 5.
4. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. / Под ред. Проф. В.П. Пугачева. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 394 с. Гл. 6,11.
5. Управление персоналом. / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2012. – 560 с. Гл. 15,19.
6. Управление персоналом организации: Учеб. / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева и др.; Под ред. А.Я. Кибанова – 4-е изд., доп. И перераб. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 695 с. Гл. 9.

## **Лекция 5.**

### **ТЕМА 5. Оценка по компетенциям**

Аннотация. Лекционный материал объясняет значимость построения модели компетенций в комплексной системе оценки персонала, приведены примеры, выделены ошибки, возникающие при построении модели. Подробно описаны два основных способа оценки по компетенциям: проведение интервью и метод «360 градусов».

Ключевые слова: компетенции, модель компетенций, интервью по компетенциям, метод «360 градусов».

Методические указания по изучению темы. Вначале необходимо изучить теоретическую часть, в которой приводятся определения и основные положения изучаемых вопросов. После лекции рекомендуется изучить учебную литературу, чтобы подготовиться к практическим занятиям. Затем следует ответить на вопросы для обсуждения и разобрать материалы для самостоятельной работы.

#### Вопросы для изучения.

1. Компетенции в системе оценки персонала.
2. Построение модели компетенций.
3. Особенности проведения структурированного интервью по компетенциям.
4. Оценка методом «360 градусов».

### **1. Компетенции в системе оценки персонала**

Комплексная система оценки персонала должна включать оценку компетенций сотрудников, которая нацелена на определение степени соответствия профессиональных, деловых и личностных качеств сотрудника требованиям должности.

**Компетенции** – это профессиональные, деловые и личностные качества сотрудника, используемые им в процессе работы и проявляющиеся в виде рабочего поведения. Соответственно компетентность – это успешный результат, достигнутый сотрудником за счет использования его профессиональных, деловых и личностных качеств.

Компетенции – это навыки, знания, ценности, подходы и личностные качества, которые проявляются в поведении человека и способствуют достижению успешных результатов деятельности. Компетенция является четкой демонстрацией квалификации. Компетенция предусматривает сосредоточение внимания на том, „как” работа выполняется, как сотрудник действует.

Компетенции могут быть базовыми, управленческими, корпоративными.

Любая компетенция состоит из:

1. **Названия:** Лидерство
2. **Определения:** Формирует команду своего структурного подразделения; вдохновляет подчиненных на реализацию поставленных целей и задач; использует и развивает потенциал подчиненных; пользуется авторитетом и уважением коллег и сотрудников; несет ответственность за деятельность подчиненных
3. **Позитивных индикаторов:**
  - Принимает активное участие в реализации корпоративных политик и процедур в области управления персоналом
  - Несет ответственность за формирование эффективной команды в своем подразделении
4. **Негативных индикаторов:**
  - Не проявляет интереса, отказывается от участия в реализации корпоративных политик и процедур в области управления персоналом
  - Не видит целесообразности в командном подходе к реализации целей, предпочитает традиционный командно-административный подход

Цели оценки по компетенциям:

- определение соответствия сотрудников требованиям занимаемых или перспективных должностей;
- оценка потенциала сотрудника и перспективы его продвижения;
- выявления потребностей в обучении и развитии (планирование карьеры);
- получения информации для принятия решений о пересмотре заработной платы, найме кандидатов на должность и т.д.

Оценка по компетенциям пришла на смену традиционной оценке по одномерным характеристикам сотрудника - таким, как личностные черты, знания и навыки. В отличие от оценки этих характеристик, оценка по компетенциям дает более высокую корреляцию предмета оценки с результатами работы сотрудника и, соответственно, позволяет управлять ими.

Оценка по компетенциям проводится на основании Корпоративной модели компетенций, разработанной на основе анализа целей, ценностей и культуры организации, его структуры и должностей. В процессе анализа все должности компании оценивались по таким параметрам, как сложность решаемых в должности задач, область и характер влияния результата деятельности должности на результаты организации, необходимость и характер влияния на людей, уровень требований к квалификации и компетенциям, необходимым для успешной реализации поставленных перед должностью задач.

Преимущества оценки персонала на основе модели компетенций

### **Для организации**

1. Разработка единых стандартов описания эффективности работы способствует установлению взаимопонимания между сотрудниками разных отделов и разных уровней. Например, вырабатывается единое для всех понимание, что такое "эффективное руководство" и что означает "командная работа".
2. Согласованность при оценке работника: все эксперты одинаково понимают, что такое "ценные качества" работника и знают, что необходимо оценить, а что можно проигнорировать.
3. Возможность определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника и использовать эту информацию для планирования карьеры и развития.
4. Появляются основания для формирования резерва и планирования карьеры сотрудников.
5. Разрабатываются стандарты качества выполняемых работ.

### **Для сотрудников**

1. Лучшее понимание того, что делает сотрудник и какие качества ему необходимы, а также какие требования к нему предъявляют.
2. Возможность получить обратную связь, узнать о своих сильных и слабых сторонах, общем потенциале и карьерных перспективах.

### **Недостатки метода**

1. Достаточно длительный и трудоемкий подготовительный процесс, включающий подготовку списка компетенций, формирование группы экспертов и их обучение.
2. Детальная оценка каждого критерия — процесс достаточно трудоемкий, целесообразный только в том случае, когда оцениваемый сотрудник получает итоговую оценку ниже ожидаемого уровня.

## **2. Построение модели компетенций**

**Модель компетенций** – это перечень компетенций с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности. В модель включаются компетенции, наиболее важные для компании на данном этапе ее развития (часто такую модель называют корпоративной). Эффективная модель предполагает разработку профилей компетенций (функциональных моделей) – наборов компетенций для разных уровней менеджмента и направлений деятельности (например, производства, продаж, маркетинга, финансов и т.п.).

Благодаря модели компетенций создаются четко описанные ожидания от поведения кандидата на определенной должности. Для оценки компетенций подбираются

соответствующие методы и инструменты. Поэтому при подборе можно максимально точно оценить соответствие личного профиля кандидата профилю компетенций.

Модель компетенций – это не только «заявка на подбор», но и видение того, что компании понадобится в будущем, каков разрыв между сегодняшней потребностью в человеческих ресурсах и будущей. Причем речь идет не только о необходимости заполнения должностей, но и о развитии определенных компетенций. Например, если компания планирует изменение целей деятельности, а в команде топ-менеджмента в целом не высоко развито стратегическое мышление, то необходимо приложить усилия, чтобы обеспечить наличие этой компетенции в команде. Модель компетенций позволяет долгосрочно планировать и прогнозировать необходимые кадровые ресурсы, быстро и эффективно формировать кадровый резерв.

**Компетенция оценивается по 4-балльной шкале:**

- **1 = Компетенция не проявлена.** Работник не проявляет данную компетенцию и не стремится к ее освоению и приобретению знаний.
- **2 = Компетенция проявлена на недостаточном уровне.** Работник демонстрирует отдельные компоненты и элементы знаний, навыков и поведения, составляющих компетенцию, но его работу нужно направлять. Необходимо получение опыта, развитие навыков.
- **3 = Компетенция проявлена на достаточном уровне.** Работник проявляет компетенцию на уровне устойчивого поведенческого навыка в любых ситуациях, где данная компетенция востребована. Развитие компетенции может быть необходимо в минимальном объеме в виде регулярной обратной связи.
- **4 = Компетенция проявлена на уровне мастерства.** Работник является экспертом в данной компетенции, способен помогать другим в развитии и использовании компетенции, демонстрирует готовность передавать свои знания и опыт.

Возможны ошибки в модели компетенций.

- 1) Пересекающиеся компетенции. Похожие индикаторы используются для определения двух или трех разных компетенций – это приводит к путанице при проведении оценочных мероприятий и снижает достоверность самой оценки. Для предотвращения подобной ошибки необходимо найти пару сотрудников, так чтобы один из них хорошо владел обеими этими компетенциями, а другой не владел бы одной из них. Если такие сотрудники найдены, можно сделать вывод, что компетенции не пересекаются.
- 2) Сложные компетенции. Слишком громоздкие и сложно сформулированные компетенции значительно усложняют работу.

- 3) Противоречивые компетенции. Компетенции могут содержать утверждения, означающие противоположные вещи – например, несколько противоречивых, т. е. исключающих друг друга индикаторов поведения. Чтобы проверить, противоречива ли компетенция, необходимо подобрать сотрудника, который владел бы одной составляющей компетенции и не обладал бы второй. Если существует хотя бы один такой человек, то компетенция противоречива, и она внесет путаницу в оценку персонала.
- 4) Компетенции, содержащие в описании не индикаторы поведения, а желаемый результат. Индикатор не должен указывать на результат деятельности, так как результат есть следствие хорошего владения компетенцией, а не определение самой компетенции.

Таблица 4.

Пример компетенции

**Профессиональная экспертиза**

| <b>Обладает экспертными знаниями в своей профессиональной сфере; умело использует знания и навыки на практике, непрерывно развивает их; делится с другими имеющимся опытом</b>    |          |          |          |          |                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Негативные индикаторы</b>                                                                                                                                                      | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>Позитивные индикаторы</b>                                                                                                                                               |
| не имеет глубоких экспертных знаний в своей профессиональной области, часто прибегает к помощи коллег (подчиненных) или сторонних консультантов                                   |          |          |          |          | обладает экспертизой в вопросах, касающихся профессиональной сферы, эффективно использует свои профессиональные знания в работе                                            |
| не владеет информацией о последних достижениях, исследованиях, тенденциях и новинках в своей профессиональной сфере                                                               |          |          |          |          | регулярно отслеживает изменения, происходящие в профессиональной сфере, активно использует новые технологии и инструменты в своей деятельности                             |
| демонстрирует удовлетворенность своим профессиональным уровнем; избегает участия или участвует формально или пассивно в учебных мероприятиях, связанных с повышением квалификации |          |          |          |          | использует различные возможности для повышения своего квалификационного уровня как специалиста                                                                             |
| не поддерживает сеть профессиональных контактов с экспертами в своей и других профессиональных областях                                                                           |          |          |          |          | поддерживает сеть профессиональных контактов с экспертами в своей и других профессиональных областях                                                                       |
| не интересуется смежными профессиональными сферами; проявляет узость профессионального кругозора, предпочитает традиционные, проверенные способы                                  |          |          |          |          | демонстрирует широкий кругозор, эрудированность, осведомленность по широкому кругу вопросов в своей и смежных профессиональных областях; использует новые методы и подходы |
| не уделяет должного внимания качеству решения профессиональных задач                                                                                                              |          |          |          |          | демонстрирует высокие стандарты качества решения профессиональных задач                                                                                                    |
| затрудняется, либо не хочет передавать знания и опыт                                                                                                                              |          |          |          |          | передает свои знания и опыт подчиненным и коллегам                                                                                                                         |
| <b>Средний балл</b>                                                                                                                                                               |          |          |          |          |                                                                                                                                                                            |



Модель может быть плохо проработана, если в ней компетенции описаны не детально, поэтому и типы поведения будут охарактеризованы недостаточно подробно. Слишком сложная модель приведет к большому количеству бумажной работы и затруднит ее использование в оценочных мероприятиях.

Если модель заимствована у другой организации, то она не будет актуальна для сотрудников. Они не увидят ценности компетенций в своей повседневной работе. Если компетенции определены неверно, то сотрудники смогут обнаружить противоречие между повседневной работой и компетенциями, что приведет к игнорированию модели.

Неудачное внедрение модели будет связано с тем, что сотрудники так и не поймут, зачем нужны компетенции, руководство не посчитает их важными, а их применение в ходе оценочных мероприятий остается пустой формальностью. Возможно, причина неудачи в том, что сотрудников мало привлекали к обсуждению еще на этапе разработки модели компетенций.

Важно правильно выбрать время для реализации проекта. Когда в компании происходит много значительных изменений (внедряется новые продукты, методы работы и т. п.), затрагивающих интересы большинства сотрудников, компетенции рассматриваются как менее важный проект.

Индикаторы поведения не должны использоваться в качестве жесткого перечня оценки сотрудника. Важно помнить, что компетенции – это только инструмент для оценки персонала, и его использование не исключает применения субъективных оценок в ходе аттестационных мероприятий. Следует избегать подмены поведенческих индикаторов, определенных компанией, личной интерпретацией их руководителем или менеджером по персоналу, входящими в оценочную комиссию.

При разработке модели компетенций используются различные методы: метод репертуарных решеток Дж.Келли, метод критического инцидента, метод прямых атрибутов, интервью, анализ документов, метод наблюдения на рабочем месте.

Основными способами проведения разовой оценки по компетенциям являются:

- оценка на основе интервью по компетенциям,
- оценка методом 360 градусов,
- тестирование компетенций на основе специально разработанных тестов,
- оценка с использованием ассессмент-центра (Центра оценки) целесообразно для формирования Кадрового резерва на номенклатурные должности руководителей.

### 3. Особенности проведения структурированного интервью по компетенциям

**Интервью по компетенциям** – основной инструмент для оценки по компетенциям. Он позволяет оценить соответствие деловых, личностных и профессиональных качеств сотрудника требованиям текущей или перспективной должности. На этапе подготовки к интервью следует сформулировать список вопросов к сотруднику. Для этого используется модель компетенций соответствующего грейда. Задача Оценивающего на этапе проведения интервью – дать **точную** оценку поведения работника в связи с каждой **компетенцией**.

**Процесс НОКО (наблюдение, описание, классификация, оценка)** составляет основное содержание оценки по компетенциям:

- В процессе интервью Оценивающий проводит **наблюдение** за вербальными и невербальными реакциями Оцениваемого.
- Параллельно Оценивающий **описывает** увиденное и услышанное.
- По окончании интервью проводится **классификация** описанного материала. Каждая реакция интервьюируемого должна быть расценена как проявление конкретной компетенции.
- Когда все, что описано, будет классифицировано, можно приступить к **оценке** как таковой.

**Интервью по компетенциям** – это вид структурированного собеседования, вопросы которого направлены на выявление качеств и способностей оцениваемого по ряду измерений поведения.

#### 1 этап: подготовительный:

##### 1) Подготовка необходимых форм и документов.

- Форма оценки по компетенциям для соответствующего грейда
- Вопросы, направленные на прояснение степени проявленности индикаторов по каждой из оцениваемых компетенций, которые не удалось пронаблюдать за время работы сотрудника в течение года
- Ручки и бумага формата А4 для записей.

##### 2) Подготовка помещения.

- Отключить телефоны, предупредить заранее всех о том, что данная комната, где проводится собеседование, забронирована на определенное время.
- В помещении должна быть необходимая мебель. Желательно, чтобы стулья были одинаковой высоты, на столах не было никаких барьеров, мешающих общению.

#### 2этап: Проведение интервью

##### 1) Вступление.

- Приветствие.
- Обозначение о цели собеседования, о времени и порядке проведения.

## 2) Сбор информации.

- На каждую компетенцию необходимо иметь более одного реального примера.
- Вопросы открытого типа дают больше возможности.
- Недопустимо высказывать оценочные сужения в процессе проведения интервью.

## 3) Завершение интервью.

- возможность оцениваемому дополнить сказанное ранее.
- Выражение благодарности за участие в собеседовании, информирование о последующих этапах.
- Обработка записей (после ухода оцениваемого)

### 3 этап: Интерпретация результатов

#### 1) Анализ собранной информации, оценка компетенций

- Просмотр бланков оценки.
- Оценка уровня проявленности каждого индикатора в соответствии со шкалой.

2) Интегральная оценка по всем компетенциям определяется как выраженное в процентах соотношение проявленных компетенций (результат равный 3 баллам и выше) к общему числу оцениваемых компетенций. Результат оценки считается успешным, если Интегральная оценка компетенций равна или больше, чем 81%. В том случае, если значение Интегральной оценки попадает в интервал между 51-80%, результат является удовлетворительным. В случае, если Интегральная оценка меньше, либо равна 50%, результат оценки признается неудовлетворительным.

3) Предоставление обратной связи. По результатам проведенной оценки оценивающий руководитель предоставляет обратную связь оцениваемому сотруднику.

### **ПРИНЦИПЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ:**

- Проинформировать работника о качестве его работы по каждому из критериев.
- Собрать информацию о восприятии работником своих достижений.
- Помочь работнику разобраться в своих сильных и слабых сторонах.
- Согласовать необходимость развития и мотивировать на развитие.
- Поддержать мотивацию работника.

Пример вопросов по компетенциям. Описание компетенции: Определяет цели и задачи структурного подразделения; координирует разработку подчиненными руководителями планов их реализации; обеспечивает необходимыми ресурсами; контролирует сроки и качество выполнения поставленных задач; ориентируется на конечный результат.

Таблица 5.

## Примеры вопросов по индикаторам

| Негативные индикаторы                                                                                                                                                                                                              | Позитивные индикаторы                                                                                                                                                                                                     | Вопросы по индикаторам                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| при формировании целей подразделения не отталкивается от интересов компании, а в большей степени от интересов самого подразделения и своих амбиций                                                                                 | формирует цели и задачи структурного подразделения на основании целей Общества                                                                                                                                            | 1. На основании каких критериев Вы формируете цели и задачи Вашего подразделения?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| не уделяет должного внимания четкой постановке целей и определению стандартов эффективности работ                                                                                                                                  | ставит цели и определяет стандарты эффективности работы                                                                                                                                                                   | 1. В каком формате Вы ставите задачу своим подчиненным? На что Вы акцентируете внимание при постановке задачи?<br>2. Исходя из каких критериев, Вами устанавливается срок исполнения задачи Вашим подчиненным?<br>3. По каким критериям Вы оцениваете эффективность работы Ваших подчиненных?                                                                                                                                                                                                                              |
| определяет цели и задачи подчиненных руководителей самостоятельно, не вовлекая их в этот процесс; либо полностью делегирует эту задачу, не участвуя в согласовании и обсуждении сроков, ресурсов, критериев эффективности, и т. д. | совместно с подчиненными определяет ресурсы, необходимые для реализации поставленных перед ними целей и задач; контрольные точки мониторинга целей, критерии оценки эффективности работы руководителей и их подразделений | 1. Всегда ли Вы устанавливаете сроки сами или согласуете их с Вашими подчиненными?<br>2. Приведите пример ситуации, когда подчиненный говорил о том, что ему понадобится больше времени на исполнение поручения, нежели то, которое Вы ему определили.<br>- как Вы поступили в данной ситуации?<br>3. Каким образом контролируете выполнение задачи?<br>4. Приведите пример ситуации, когда срок исполнения задачи Вашим подчиненным не был соблюден.<br>- по каким причинам это произошло?<br>- каков был исход ситуации? |
| не предоставляет подчиненным руководителям исчерпывающую информацию о стратегических приоритетах Общества, основных целях и задачах структурного подразделения в рамках этих целей                                                 | предоставляет подчиненным руководителям исчерпывающую информацию о стратегических приоритетах, целях и задачах Общества                                                                                                   | 1. Каковы будут Ваши действия, если Вам станет известно об изменении стратегических приоритетов, целей и задач, стоящих перед Компанией?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

**4. Оценка методом «360 градусов»**

«360 градусов» - это метод, который позволяет получить обратную связь относительно оценки деятельности работника не традиционным путем «сверху - вниз» от руководителя к подчиненному, а на основе учета мнений тех, кто работает с ним: его

руководителя, коллег, подчиненных, внешних и внутренних клиентов, а также с учетом мнения самого работника. Результаты такой обратной связи основываются на сопоставлении мнений участвующих групп экспертов и самого оцениваемого о себе. Это помогает увидеть сходства и различия между видением самого себя и видением окружающих.

Основные задачи, решаемые через оценку «360 градусов»:

- оценка потенциала сотрудников,
- корреляция самооценки и внешней оценки,
- создание планов развития и базы для коучинга,
- формирование кадрового резерва,
- изучение климата в коллективе.

Опросный лист «360 градусов» используется для выявления сильных и слабых сторон, возможностей и путей развития работника, а также как дополнительный инструмент для определения готовности работника к выполнению задач на текущей должности или для перевода на другую должность.

Инициаторами проведения данной оценки могут выступать как подразделения, занимающиеся оценкой и/или развитием персонала ГД/Филиала, руководители Оцениваемого работника, так и сам работник.

В качестве экспертов в оценке участвуют непосредственный/функциональный руководители Оцениваемого работника, его коллеги, подчиненные, партнеры/ клиенты. Оптимальное количество оценивающих – 1 руководитель (максимум 2, если идет серьезное вовлечение сотрудника в долгосрочный проект), 2-3 коллеги, 2-3 подчиненных, и, конечно, самооценка. Для менеджеров по работе с ключевыми клиентами имеет смысл привлечь к оценке пару клиентов, попросив их ответить на несколько необременительных вопросов.

Эксперты должны хорошо знать Оцениваемого, иметь историю взаимодействия с ним в рабочих ситуациях (тесно взаимодействовать не менее полугода), совместного решения проблем. В этом большое преимущество этого метода по сравнению с другим популярным методом – ассессмент-центром.

Оцениваемый работник может внести свои предложения по составу экспертов, участвующих в проводимой оценке, учитывая, что для более корректного результата стоит привлекать к участию разных работников, в том числе тех, с кем есть затруднения во взаимодействии. Это может дать возможность им высказаться, а Оцениваемому понять – в чем заключается сложность, и какой подход может быть более удачным при взаимодействии.

Оценка методом «360 градусов» осуществляется путем опроса мнения со стороны окружения Оцениваемого работника об его профессиональных, деловых и личностных качествах. Поведенческие индикаторы рассматриваются как реальное поведение Оцениваемого работника в процессе его работы при взаимодействии со своим окружением.

Эксперты заполняют опросный лист, который разработан на основании утвержденной в Обществе модели компетенций. Полученные данные обрабатываются и усредняются (в общие графики и диаграммы по группам: коллеги, подчиненные, руководители, клиенты), после чего помещаются в единый отчет. Персональные данные участников опроса нигде не указываются. Ситуация анонимности создает более безопасные и благоприятные условия экспертам (особенно подчиненным) для высказывания своего истинного мнения, а соответственно помогает получить более корректные результаты.

### **Процесс оценки 360 градусов**

#### **Этап 1. Подготовка**

- Определить цели и задачи проведения оценки "360 градусов"
- Составить список сотрудников, принимающих участие в оценке
- Определить группы респондентов и составить список тех, кто будет оценивать
- Определить, какую информацию необходимо собрать
- Составить опросники
- Определить форму опроса
- Подготовить интервьюеров (в случае необходимости)
- Определить, каким образом будет предоставляться обратная связь
- Обеспечить безопасность системы

#### **Этап 2. Сбор информации**

- Вручение респондентам вопросников с поведенческими примерами и просьбой оценить по шкале
- Респондентов и участников желательно провести через небольшой тренинг, где будут объяснены цели и процесс оценки
- Организовать заполнение опросников
- Собрать заполненные опросники
- Провести интервью (в случае необходимости)

#### **Этап 3. Анализ информации**

- Систематизация собранных ответов и анализ

- Построение таблиц и графиков

#### Этап 4. Обратная связь и планы на будущее.

- Донесение результатов
- Обсуждение результатов оценки
- Утверждение плана развития и передача его на выполнение сотрудником и кадровой службой
- Этап 5. Оценка результатов проделанной работы
- Были ли достигнуты поставленные цели?
- Были ли определены потребности в развитии?
- Уложился ли процесс в очерченные временные рамки?
- Уложилась ли оценка в отведенный для нее бюджет?
- Был ли легок процесс обратной связи?
- Был ли комфортным для участников процесс обратной связи?
- Говоря об оценке, была ли предоставлена исчерпывающая и надежная информация?

В отчете Оцениваемый работник получает комплексное описание того, каким его видят другие, корректное указание на сильные и слабые стороны, области развития.

Ответственными за процесс организации, проведения оценки, обработки полученных результатов и формирование отчета выступают подразделения, занимающиеся оценкой или развитием персонала.

Выводы, получаемые по данной методике, объективнее, чем при других формах оценки. Самооценка у людей часто завышена, а руководитель, если он пристрастен, иногда занижает результаты. Когда в оценке участвуют несколько человек, получается более объективная картина.

При всей своей важности эта процедура имеет недостатки. Она проводится редко и требует больших затрат времени. Далеко не каждая организация имеет готовые модели компетенций.

Оценщики часто не обладают объективной информацией для составления обоснованного заключения о сотруднике, поскольку в течение года загружены своими делами и целенаправленно таких сведений не собирают. В результате их мнения оказываются ошибочными, предвзятыми или просто формальными.

Оценка проводится по довольно широкому набору компетенций (как правило, 12–20), что рассеивает внимание сотрудников и не дает ответа на вопросы: что же главное, какие личностные и профессиональные качества надо развивать в первую очередь?

Чтобы сгладить эти недостатки, наиболее важные компетенции целесообразно оценивать в режиме online одновременно с измерением KPI работника. Это могут быть 1–2 качества, на совершенствовании которых необходимо сконцентрировать его внимание в данный период. Далее процедура может подкрепляться комплексной оценкой компетенций с использованием более сложных методов (например, «360 градусов» или ассессмент-центр).

#### Рекомендуемая литература

1. Дейнека А.В. Управление персоналом Учебник / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2011. – 292 с. Гл. 22.
2. Оценка персонала. Методическое пособие. Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом», 2006. Гл. 3.
3. Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 212 с. Гл. 7,8.
4. Управление персоналом. / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2012. – 560 с. Гл. 15,19.
5. Управление персоналом организации: Учеб. / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева и др.; Под ред. А.Я. Кибанова – 4-е изд., доп. И перераб. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 695 с. Гл. 9.



## **Лекция 6.**

### **ТЕМА 6. Развитие психодиагностики в ассесмент-центрах**

Аннотация. Лекционный материал содержит описание методов, этапов и правил психологической диагностики личности в кадровой работе. Дана характеристика комплексной процедуры оценки методом ассесмент-центр, показаны возможности применения методов психодиагностики, приведены примеры.

Ключевые слова: кадровая психодиагностика, ассесмент-центр, тесты, кейсы.

Методические указания по изучению темы. Вначале необходимо изучить теоретическую часть, в которой приводятся определения и основные положения изучаемых вопросов. После лекции рекомендуется изучить учебную литературу, чтобы подготовиться к практическим занятиям. Затем следует ответить на вопросы для обсуждения и разобрать материалы для самостоятельной работы.

#### Вопросы для изучения.

1. Кадровая психодиагностика как элемент системы оценки персонала.
2. Правила и принципы применения психодиагностических методик.
3. Применение методов психодиагностики в ассесмент-центрах.
4. Тесты оценки ситуаций.
5. Примеры методик психодиагностики.

### **1. Кадровая психодиагностика как элемент системы оценки персонала**

Диагностика – выявление у сотрудника природных талантов, способностей, моделей поведения, способов и принципов принятия решений и потенциала лидера. Диагностика является психологическим анализом личности. Результат проведенной диагностики дает руководителю психологический портрет сотрудника, который он может применить для эффективности работы этого человека. Диагностика дает возможность определять кадровый резерв и развитие сотрудников в будущем.

Диагностика в отличие от оценки намного глубже и тоньше, но в то же время менее осязаема для принятия радикальных решений. Оценка в технике немного грубовата, но удобнее для процесса и осознания итогов, которые должны быть выражены в баллах. Поэтому для диагностики от специалиста требуется высочайшая квалификация, а для оценки достаточно четких критериев и знания техники.

В рамках **кадровой психодиагностики** разрабатываются и реализуются методы выявления и измерения индивидуально-психологических особенностей личности – субъекта профессиональной деятельности и трудовых отношений. Она направлена на изучение таких качеств работника, которые имеют значение с точки зрения его

профессиональной успешности, развития и эффективного межличностного взаимодействия. Поскольку индивидуально-психологические особенности личности меняются, смысл психодиагностики состоит в том, чтобы не только дать оценку основным психическим свойствам конкретного работника, но и на основе полученных данных сформировать прогноз о раскрытии потенциала работника в будущей деятельности.

В кадровой работе принятие решения о применении психологической диагностики оцениваемой личности влечет за собой необходимость прохождения следующих этапов.

**Первый этап** процесса психодиагностики персонала – профессиографический заключается в проведении анализа и конкретной профессиональной деятельности. В результате этих процедур специалистами в области психодиагностики создаются профессиограммы и психограммы. **Профессиограмма** представляет собой полную характеристика трудовой деятельности, которая наиболее присуща вакантной должности. Профессиограмма составляется в соответствии с целями преследуемыми компанией-заказчиком. **Психограмма** представляет собой перечень наиболее важных психических и профессиональных качеств сотрудника компании.

Невозможно найти идеального кандидата, отвечающего абсолютно всем требованиям психограммы. Поэтому важно проявлять гибкость и основное внимание придавать возможности достижения будущим сотрудником результатов профессиональной деятельности. На практике проверено, что люди, обладающие различными индивидуальными качествами, достигали высоких результатов, так как профессионально выполняли работу. Обратите внимание на стиль профессиональной деятельности претендента, именно здесь кроется успех вашего дела.

В ходе **второго этапа** психодиагностики осуществляется выбор критериев. Критерии логически вытекают из предыдущего этапа, в ходе которого были проанализированы профессиональная деятельность сотрудника и необходимые для успешной работы профессиональные и личностные качества. Критерии, разработанные на основе анализа деятельности, могут включать в себя:

- социально-демографические характеристики (пол, возраст, образование и пр.),
- опыт работы по данной или смежным специальностям (стаж, работа в организациях определенного типа и пр.),
- физиологические показатели и внешние данные (рост, вес, особенности соматического здоровья и тип телесной конституции),
- психологические качества (особенности темперамента, уровень интеллектуального развития,
- характерологические (в т.ч., социально-психологические) качества,

- мотивационно-ценностные параметры и другие психологические показатели, связанные с профессиональной успешностью в данной профессии).

Все полученные данные необходимо применять в процессе подготовки мероприятий профессионального отбора, для формирования программ адаптации вновь принятых сотрудников, их внутрифирменном обучении, при формировании мотивации сотрудников компании и других аспектах деятельности компании.

Основой **третьего этапа** психодиагностики является технология осуществления оценки кандидатов. Выбранные методы оценки личности необходимо соотнести с критериями, которые выбираются в ходе предыдущего этапа. Выбранные методики должны соответствовать таким требованиям, как:

- 1) затрачивать минимум времени при наилучшем результате (полнота информации об индивидуально-психологических особенностях кандидатов);
- 2) давать не общую характеристику человека, а конкретное представление о специфических для данного вида деятельности качествах личности кандидата;
- 3) простота обработки результатов исследования и возможность быстрого сравнения результатов разных кандидатов;
- 4) полезность данных полученных в ходе психодиагностики для прогнозирования эффективности будущей деятельности сотрудников компании в различных должностях.

После проведения выбранных методик оценки и их обработки выносится экспертное заключение по каждому кандидату.

## **2. Правила и принципы применения психодиагностических методик**

Полноценное использование психодиагностических методов, необходимое для получения достоверных результатов, а также соображения профессиональной этики предполагают, что сотрудник кадровой службы в своей психодиагностической работе должен придерживаться ряда правил:

1. В кадровой работе следует применять лишь теоретически хорошо обоснованные и практически проверенные методики.
2. После принятия решения о необходимости использования тестов для оценки персонала следует проконсультироваться с профессиональным психологом-психодиагностом. В ходе консультации следует соотнести задачу оценки с технологиями (методиками) получения информации об индивидуально-психологических качествах. (Получить ответ на вопрос "При помощи каких инструментов лучше собирать информацию и как эти инструменты правильно использовать?").

3. Первую пробу методики провести на самом себе, изучить свою субъективную реакцию на стимульную ситуацию и интерпретацию результатов.

4. Обязательно соблюдать профессиональную тайну как в отношении технологии тестирования, так и по поводу диагностической информации, полученной об испытуемом.

5. Строить отношения с обследуемыми на гуманистической партнерской основе. Это означает, что:

- нельзя злоупотреблять их доверием;
- следует обязательно предупреждать о том, как будет использоваться диагностическая информация и кто будет иметь к ней доступ;
- необходимо создавать условия для получения испытуемым информации по данным тестирования.

6. При запросе со стороны испытуемого о результатах тестирования предоставлять информацию в позитивном виде, делая ударение на потенциальных возможностях испытуемого и избегая негативных оценочных суждений.

7. Не допускать к психодиагностической и аналитической работе, требующей высокой профессиональной квалификации, лиц, не прошедших специальное обучение или не имеющих соответствующей квалификации, а также нарушающих требования профессиональной этики.

Принципы разработки систем психологического тестирования и профессионального отбора:

- Принцип актуальности.
- Принцип практичности.
- Принцип научной обоснованности.
- Принцип системного подхода.
- Принцип деятельностного подхода.
- Принцип прогнозирования развития личности.
- Принцип комплексного отбора.
- Принцип активности отбора.
- Принцип сочетания отбора и консультирования по профессиональному развитию.

### **3. Применение методов психодиагностики в ассесмент-центрах**

**Ассесмент-центр**, или Центр оценки персонала (АЦ) – комплексная процедура, позволяющая использовать различные инструменты оценки персонала, сопоставлять данные, полученные разными методами, и формировать обобщенную и уточненную характеристику оцениваемого сотрудника. Суть метода – в создании инструментов,

моделирующих ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых проявились бы его профессионально важные качества и компетенции.

Оценку проводят эксперты (наблюдатели, оценщики). По результатам оценки готовится заключение о степени пригодности сотрудника к конкретной работе, карьерных перспективах, обучении и развитии. Важная составляющая этого метода – измерение. Ассессмент-центр близок к тестам, поскольку предполагает стандартизацию, то есть наличие определенных нормативов проведения процедур и системы оценок (критериев и шкал оценки). Иногда, помимо специальных заданий, АО включает структурированное интервью и тестирование.

#### **Основные характеристики метода**

- система оценки направлена на выявление потенциала сотрудников;
- используются различные упражнения и техники;
- оценивается поведение сотрудника, а не причины такого поведения;
- каждый участник оценивается несколькими экспертами;
- фазы "наблюдения" и "оценки" разнесены во времени для достижения большей объективности.

Ассессмент-центр является наиболее эффективной и перспективной формой оценки персонала, так как:

- он позволяет получить достаточно полную форму оценки персонала;
- является объективной формой оценки, т.к. есть возможность оценить сотрудников в условиях, максимально приближенных к реальным условиям их работы;
- может помочь в усовершенствовании практически всех функций по управлению персоналом;
- всегда ориентирован на результат;
- может быть направлен на достижение разных целей;
- его можно «собирать» как конструктор из разного рода упражнений и заданий;
- ассессмент положительно сказывается на психологическом климате в коллективе, т.к. персонал не чувствует на себе особого прессинга.

Традиционно в организациях используются два типа психодиагностических инструментов, разработанные западными специалистами, – личностные опросники (шестнадцать личностных факторов 16PF, калифорнийский личностный опросник CPI, MMPI) и интеллектуальные тесты (КОТ, тесты Амтхауера, Равена, Векслера). Для любого профессионального теста или опросника проведена стандартизация, обоснованы надежность и валидность инструмента, авторы постоянно обновляют нормы и задания, отслеживают качество.

Социометрические тесты разработаны для изучения и оценки межличностных эмоциональных связей в группе. Позволяет определить социально-психологический рейтинг отдельного сотрудника и уровень групповой сплоченности подразделения организации. Социометрия полезна при формировании внутреннего кадрового резерва, так как дает информацию о реальном социально-психологическом рейтинге сотрудника и наличии у него лидерских качеств.

Анализ психофизиологических параметров личности необходим, если в деятельности работника важную роль играют такие процессы, как память, внимание, скорость реакции, координация мышц и другие психофизиологические процессы. По определенным признакам, лица человека можно сделать абсолютно верные выводы о состоянии здоровья соискателя. Проверка состояния здоровья соискателя позволит определить его работоспособность, выносливость.

Использование психодиагностических методик в комплексной оценке компетенций среди менеджеров по персоналу становится все более популярным. Во-первых, по сравнению с ассесмент-центром тестирование является гораздо более дешевым способом оценки персонала. Во-вторых, оно позволяет за ограниченный по времени срок (не более двух часов) получить информацию о компетенциях неограниченной по количеству группы участников, что позволяет применять их к сотрудникам любого звена и не наносить финансового ущерба компаниям из-за отрыва работников от производства. В-третьих, при грамотном выборе пула тестов от менеджера по персоналу не будет требоваться специального психологического образования, достаточно только разобраться с методами обсчитывания (а ключи к этим тестам весьма просты) и научиться правильно описывать результаты.

Безусловно, психодиагностические методики не ответят на все вопросы, они являются лишь дополнительными, вспомогательными инструментами при оценке кандидатов на ту или иную позицию.

Преимущества психометрических инструментов для целей комплексной оценки:

- повышение критериальной валидности, то есть увеличение вероятности правильного прогноза,
- ценная дополнительная информация при диагностике определенных конструктов (компетенций). Например, в исследовании Crawly (1990) для компетенции «Анализ и решение проблем» корреляция с интеллектуальным тестом составила 0,44,
- выявление потенциала участника, его способности к обучению (для тестов достижений), определение стиля руководства, управленческой мотивации, то есть

получение информации, лежащей за пределами измеряемых компетенций, но позволяющих ответить на вопрос «почему участник действовал так?»;

- личностные опросники применимы в качестве «стандартизованного интервью». Это позволяет снять критику субъективности с обычных интервью, что открывает большие возможности использования опросников в дополнение к ним;
- повышение экономичности процедуры – тесты необходимо лишь раздать и обработать по заданному алгоритму. Это не затратные и не требующие квалификации действия;
- помощь в логистике АЦ – пока участники заполняют тесты, организаторы и наблюдатели могут отвлечься от непосредственного наблюдения, обработать и дополнить записи наблюдений предыдущих упражнений, подготовить материалы для следующих упражнений, провести наблюдение в параллельных группах, отдохнуть;
- помощь в проведении эффективной обратной связи (особенно ценна для АЦ, направленных на развитие).

Основные психодиагностические инструменты, используемые в АЦ, можно разделить на три основных направления: интеллектуальные тесты, личностные опросники и тесты достижений (они же профессиональные, они же квалификационные). Современные данные западных исследователей говорят о наличии значимых связей тестов и многих компетенций, измеряемых в ассессмент-центрах. По форме проведения интеллектуальные тесты и тесты достижений близки, однако последние призваны измерять успешность в более специальных видах способностей (например, технические или управленческие способности, способность к концентрации внимания).

В качестве особой группы в рамках тестов достижений выделяют тесты оценки ситуаций (ТОС; от англ. Situational Judgment Tests – SJT). В России также используется название «кейс-тест» или кейсовая методика. Последние 20 лет исследователи АЦ обратили на них особое внимание из-за важных преимуществ ТОС по сравнению с другими видами стандартизованных методик – по содержанию они ближе всего подходят к оценке компетенций.

#### **4. Тесты оценки ситуаций**

Тест оценки ситуаций – это метод оценки, в котором участнику предлагаются ситуации, моделирующие значимые аспекты работы, и варианты возможных реакций на эти ситуации. В основе моделирования ситуаций лежит метод критических инцидентов

Фланагана, который широко применяется и при создании моделей компетенций, и при конструировании АЦ.

По форме они представляют собой описание ситуаций и набор вариантов действий к ним. Возможны два подхода определения правильности ответов – рациональный и эмпирический. Первый и наиболее популярный – это согласованное мнение группы экспертов, по ответам которых выставляются ключи для обработки. Плюсы его в том, что эксперты чувствительны к контексту и могут, в случае согласованных оценок, отразить локальные стандарты работы, принятые в конкретной организации (особенно если они набраны из числа ее сотрудников).

Эмпирический подход использует принципиально иную логику. Проводится тестирование на пилотной выборке. Затем отбираются те пункты, которые обладают максимальной различающей способностью в соответствии с критерием (например, КПЭ). Далее правильными ответами объявляются те, которые выбрали участники с наивысшими баллами по критерию, и наоборот, неправильными объявляются те, которые выбирали участники из нижней части рейтинга. Как следствие, данный подход очень чувствителен к качеству выборки, а главное, свойствам тех внешних критериев, которые ложатся в основу построения ключей.

Возможны также и смешанные варианты двух подходов. Одним из наиболее интересных является конструктно-ориентированный ТОС, где в основу построения вариантов ответов и ключей заложены определенные теоретические модели. Безусловный плюс таких инструментов – они позволяют выйти за рамки локальных экспертных представлений и оценить результаты участников на основании теоретически обоснованных положений, обобщающих целые пласты практики. Очевидно, что в этом случае предъявляются серьезные требования в части валидности самой модели. Ведь тест не сможет быть валиднее теоретических положений, заложенных в его основу. Дополнительным преимуществом этого варианта является отличная возможность использовать результаты участников не только для оценки, но и для развития персонала.

Таблица 6.

Сравнение тестов оценки ситуаций (ТОС) и упражнений АЦ

|                         | Тест оценки ситуаций                                                        | Ассесмент-центр                                                              |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Тип моделир. упражнения | Оценка набора конструктов<br>Низкий уровень соответствия реальным ситуациям | Оценка набора конструктов<br>Высокий уровень соответствия реальным ситуациям |
| Стимулы                 | Связанные с работой                                                         | Связанные с работой                                                          |



|                               |                                                                                       |                                                                                                                |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (ситуации)                    | Стандартизованы ситуации (в форме текстов и/или видео)                                | Стандартизовано содержание и инструкции<br>Поведение участников и ролевых игроков может быть незапланированным |
| Ответы (действия в ситуациях) | Письменные<br>Фиксируются участниками<br>Выбор из заданных вариантов                  | Поведенческие<br>Фиксируются наблюдателями<br>Формат «открытого финала»                                        |
| Обработка результатов         | Задана a priori<br>На основе экспертных оценок или эмпирически подтвержденных моделей | Наблюдение и оценивание обученными наблюдателями<br>На основе экспертных оценок по модели компетенций          |
| Применение                    | Отсев непригодных<br>Для больших групп<br>Могут использоваться дистанционно           | Выбор подходящих<br>Для малых групп<br>Дистанционное применение затруднено                                     |

## 5. Примеры методик психодиагностики

### Методика диагностики к конфликтному поведению К. Томаса

В создании теста американский психолог опирался на убеждение, что любой конфликт можно разрешить любым из пяти способов (соревнование, приспособление, компромисс, избегание, сотрудничество). В связи с этим Томас сконцентрировал внимание на выявление – какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными и каким образом можно стимулировать продуктивное поведение.

Время на выполнение – 10 минут.

Время на интерпретацию результатов – около 20 минут.

Тест является очень простым и понятным, дает результаты с большой степенью достоверности и является одним из наиболее распространенных в отделе персонала.

### Методика «Ценностные ориентации» М. Рокича

Автор методики называет свою «систему ценностных ориентаций» философией жизни человека и считает, что она может быть описана с двух противоположных сторон:

- терминальные ориентации (убеждение в том, что цель может быть достойна, чтобы к ней стремиться),
- инструментальные ориентации (убеждение в том, что образ действия или свойства личности всегда будут важнее любой поставленной цели).

Время на выполнение – 20 минут.

Время на интерпретацию результатов – около 20 минут.

Результаты этого теста показывают менеджеру по персоналу: поймет кандидат фразу «работаем на результат, возможно, придется задержаться на работе» или же ровно в шесть его уже не будет на рабочем месте.

### **Методика диагностики уровня субъективного контроля Дж. Роттера**

В основу теста заложена мысль о том, что все люди различаются между собой по тому, как они переносят ответственность за значительные в их жизни события. Первый тип считает, что происходящее с ним является результатом действия внешних сил (воля случая или действия других людей). Второй – интерпретирует события как результат своей личной деятельности.

Время на выполнение – 20 минут.

Время на интерпретацию результатов – около 30 минут.

Тест очень простой в решении, и при этом с большой степенью достоверности определяет, насколько человек готов взять ответственность за свои поступки на работе и вне ее.

Несмотря на то, что эти три теста направлены на исследование разных сторон человека, они содержат пересекающиеся вопросы, позволяющие дополнительно проверить, насколько ответы правдивы и — как следствие — достоверен ли результат.

### **Влияние психосоматической конституции на индивидуальный стиль деятельности**

Биологическое основание: темперамент

Меланхолик

| ХАРАКТЕРНЫЕ КАЧЕСТВА                                                                                                                                                    | Внешние проявления (индикаторы)                                                                                                                                                                                                                                                      | Руководителю на заметку                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Высокая восприимчивость, чувствительность, ранимость. Тонкая душевная организация<br>Низкая выносливость. Силы возбуждения и торможения ослаблены, подвижность понижена | Малозмоциональный, чаще с маской Пьеро; сдержанный в движениях (двигается плавно не быстро); Трудно сходится с новыми людьми, стремится с постоянным контактам с ограниченным кругом.<br>Тревожный, легко обижается, расстраивается по поводам, которым придает чрезмерное значение; | Способен наилучшим образом выполнять работу, требующую высокой концентрации внимания. Наиболее успешен в работе, которую может планировать и выполнять в удобном для себя темпе, в ситуации суеты (быстро меняющихся условиях) теряет качество выполнения работы; быстро утомляется. Для стимулирования качественной работы недопустимо порицание в жесткой форме. Руководитель, отвечающий его потребностям, гарантирован от неожиданного увольнения работника по собственному желанию. |

#### Флегматик

| ХАРАКТЕРНЫЕ КАЧЕСТВА                                                                                   | Внешние проявления (индикаторы)                                                                                                                                                                                 | Руководителю на заметку                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Высокая выносливость и уравновешенная нервная система, но процессы возбуждения и торможения замедленны | Спокоен, основателен, нетороплив, склонен к постоянству привычек и интересов. Хорошо переносит периоды кризисов и любые трудные условия. Движения сдержанные, не резкие, инертные, речь с характерными паузами. | Успешнее других в рутинной тяжелой работе, требующей вдумчивости и длительного сохранения работоспособности. Теряет качество работы в ситуациях, требующих быстрого переключения от одного вида деятельности к другому. Руководителю важно уделять достаточное время на этапе постановки задачи убедиться в том, что задача понята правильно. |

#### Холерик

| ХАРАКТЕРНЫЕ КАЧЕСТВА                                                                                                                                                  | Внешние проявления (индикаторы)                                                                                                                                                                                                                                                                          | Руководителю на заметку                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Нервная система неуравновешенна, возбуждение бурное и подвижное, а торможение ослаблено (сильный в возбуждении и маловыносливый в торможении). Высокая реактивность.. | Энергичен, деятелен, беспокоен, порывист, часто агрессивен; быстр на решения, действия, ориентировку. Вспыльчив, несдержан, часто раздражителен. Легко «загорается» и так же легко «остывает». Быстро переключается с одного вида деятельности на другой. Общителен, не выносит длительного одиночества. | Имеет преимущество в скоростных видах деятельности, а также в работе, связанной с многочисленными контактами с другими людьми. В управлении требует «жесткую руку»: руководителю важно изначально обозначить границы и постоянно их контролировать. Поощрять выдержку. |

#### Сагвиник

| ХАРАКТЕРНЫЕ КАЧЕСТВА                                        | Внешние проявления (индикаторы)                                                                                                                                                                                              | Руководителю на заметку                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Выносливый, уравновешенный и подвижный тип нервной системы. | Энергичен, бодр, легко приспосабливается к обстановке, людям, не боится трудностей. В ситуации, когда ему интересно, он активен, быстр, подвижен, разговорчив. Если ему не интересно, вял и апатичен.. Стремится к комфорту. | Наиболее успешен в деятельности, которая находится в зоне его личных интересов и связана с общением. Руководителю Важно его мотивировать, учитывая его интересы. |

#### Рекомендуемая литература

1. Баллантайн Й., Пова Н. Центры оценки и развития / Пер. с англ. М.: НРРО, 2003.

2. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. М.: Эксмо, 2008. Гл. 5.
3. Дементьева А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.Магистр. 2011. – 287 с. Прил. 9-11.
4. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учеб. пос. / Е.В.Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2012. – 255 с. Гл.6.
5. Организационная психология: Учебник / Под общ. ред. А.Б. Леоновой. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 429 с. Гл 20, 21.
6. Оценка персонала. Методическое пособие. Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом», 2006.
7. Психология управления персоналом. Теория и практика Евтихов О.В. – СПб.: Речь, 2010. – 319 с. Гл 4,5.
8. Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 212 с. Гл. 5.

## **Лекция 7.**

### **ТЕМА 7. Аттестация персонала организации**

Аннотация. В лекции раскрыты цели, принципы и виды аттестации персонала организации. Дана характеристика этапов проведения аттестации, приведен краткий обзор обязательной документации, показаны ошибки при проведении аттестации сотрудников организации.

Ключевые слова: аттестация, виды аттестации.

Методические указания по изучению темы. Вначале необходимо изучить теоретическую часть, в которой приводятся определения и основные положения изучаемых вопросов. После лекции рекомендуется изучить учебную литературу, чтобы подготовиться к практическим занятиям. Затем следует ответить на вопросы для обсуждения и разобрать материалы для самостоятельной работы.

Вопросы для изучения.

1. Цели, принципы и виды аттестации персонала организации
2. Этапы проведения аттестации сотрудников организации
3. Обзор документации при аттестации
4. Ошибки при проведении аттестации

#### **1. Цели, принципы и виды аттестации персонала организации**

**Аттестация** – форма комплексной оценки персонала, по результатам которой принимаются решения о соответствии занимаемой должности, служебном росте, перемещении или увольнении с соблюдением требований законодательства к процедуре проведения. Процедура аттестации достаточно формализованная: критериями оценки являются стандарты выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени. Она регулируется федеральными нормативными актами и Трудовым кодексом РФ и проводится для строго определенного круга специалистов и руководителей.

Аттестация кадров является важным этапом заключительной оценки персонала за период времени, как правило, от 3 до 5 лет. Аттестация – это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника.

#### **Цели проведения аттестации**

- 1) административные: получение объективной информации для пересмотра оплаты труда, повышения/понижения в должности, перевода на другую работу, увольнения и т. д.;

- 2) оценка качества управленческой деятельности (получение объективной информации для оценки качества управления организацией);
- 3) предоставление работникам обратной связи (оценка степени их профессионализма, соответствия требованиям организации), использование обратной связи как инструмента мотивации и прояснения требований;
- 4) развитие сотрудников (определение целей развития и областей приоритетного обучения);
- 5) совершенствование процесса управления персоналом (дополнительный метод контроля за работой персонала, способ поддержания установленных стандартов деятельности, выяснение причин неудовлетворительной работы).

### **Принципы проведения аттестации**

Корпоративная культура организации, несомненно, оказывает влияние на подготовку и проведение аттестации, однако обязательными считаются следующие условия:

- гласность — ознакомление работников с порядком и методикой проведения аттестации. На аттестуемого составляется характеристика, которая может обсуждаться в коллективе структурного подразделения;
- демократизм — учет всех мнений при подведении итогов аттестации;
- результативность — обязательное и оперативное принятие действенных мер по результатам аттестации;
- объективность — решение аттестационной комиссии принимается большинством голосов. Есть возможность обжаловать решение комиссии.

### **Виды аттестации**

- регулярная основная, развернутая, с периодичностью один раз в три-пять лет;
- регулярная промежуточная, упрощенная, ориентированная на оценку текущего состояния дел. Проводится для руководителей и специалистов один-два раза в год;
- нерегулярная, вызванная неожиданными обстоятельствами (появление вакансии, неплановое направление на учебу, структурные изменения, введение новых условий оплаты труда и т. д.).

Аттестация затрагивает всех работников различных категорий, хотя важность аттестации для отдельных категорий неодинакова. Прежде всего, она затрагивает руководителей, специалистов и служащих. Работник должен быть проинформирован о сроках проведения аттестации не менее чем за 1 месяц до начала аттестации, а не менее чем за 1 неделю до аттестации с представленным на него отзывом.

## **2. Этапы проведения аттестации сотрудников организации**

Аттестация сотрудников, как правило, включает следующие этапы:

- 1) подготовку к проведению аттестации;
- 2) проведение аттестации;
- 3) принятие решений по результатам аттестации.

Первый, подготовительный этап аттестационного проекта – разработка принципов, регламентов и методик проведения аттестации. Подготовка к аттестации включает:

- определение целей и задач аттестации;
- выбор методики проведения аттестации и разработка критериев оценки;
- подготовку необходимой документации;
- организацию подготовительных мероприятий.

В процессе подготовительного этапа составляется перечень сотрудников, подлежащих аттестации; формируется график проведения аттестации; определяется число и состав аттестационных комиссий; подготавливаются отзывы, характеристики и аттестационные листы на аттестуемых.

Аттестация руководителей и специалистов проводится в течение всего календарного года в сроки, установленные руководителем организации. Аттестация работников производственных подразделений проводится не реже одного раза в два года, а аттестация специалистов и руководителей проводится не реже одного раза в 3-5 лет.

От очередной аттестации освобождаются руководители и специалисты, проработавшие в данной должности менее одного года, молодые специалисты в период срока обязательной работы, беременные женщины и женщины, имеющие детей до одного года. Их аттестацию проводят не ранее, чем через год после окончания установленной отсрочки.

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование – встреча членов аттестационной комиссии с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы, утверждается план работы сотрудника на следующий год и на перспективу. Аттестационное собеседование играет очень важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки как от сотрудника, так и от руководителя. Многие компании специально обучают своих работников тому, как проводить аттестационное собеседование. Как показывают исследования, успех собеседования зависит на 80 % от проводящего его руководителя и на 20 % – от аттестуемого сотрудника.

Графики проведения аттестации доводятся до сведения аттестуемых не менее, чем за месяц до начала аттестации, а необходимые документы на аттестуемых представляются в аттестационную комиссию не менее чем за две недели до начала аттестации. Важно выделить достаточное для проведения собеседования время (не менее часа), выбрать подходящее помещение, исключающее присутствие третьих лиц, телефонные звонки, шум и другие отвлекающие факторы. Практика показывает, что нужно всячески избегать переноса даты аттестации, поскольку это негативно сказывается на состоянии аттестуемого сотрудника, заставляет его излишне нервничать, мешает концентрации на оценке собственной работы.

Для проведения аттестации формируется комиссия. Предложения по составу аттестационной комиссии представляет руководителю организации начальник отдела кадров (руководитель отдела кадрового менеджмента). Окончательный состав аттестационной комиссии объявляется приказом руководителя организации. Полномочия аттестационной комиссии распространяются на весь срок, определенный в приказе, что обеспечивает необходимую стабильность и ротацию членов комиссии.

Аттестационная комиссия возглавляется председателем (руководителем подразделения или организации). В ее состав также входят: заместитель председателя комиссии (заместитель руководителя организации по кадрам или начальник отдела кадров); секретарь комиссии (ведущий работник отдела кадров) и члены комиссии. Подготовкой аттестационных листов занимается секретарь комиссии, а отзывами – характеристиками на аттестуемых – их непосредственные руководители.

Сотрудники, входящие в состав аттестационной комиссии, назначаются в нее по совместительству и не освобождаются от основных должностных обязанностей даже на период работы комиссии.

Подготовительный этап заканчивается за две недели до начала аттестации сотрудников.

На этапе непосредственной аттестации проводится:

- заседание комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители;
- рассмотрение всех материалов, представленных на аттестацию;
- заслушивание аттестуемых и их руководителей;
- высказываний приглашенных.

Аттестация персонала обязательно проводится в присутствии аттестуемого. При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительным причинам рекомендуется отложить рассмотрение материалов на аттестуемого до его прибытия на



заседание комиссии. При неявке аттестуемого на заседания аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. В этом случае на все вопросы членов комиссии отвечает непосредственный руководитель аттестуемого.

Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей ее членов.

На последнем этапе аттестационная комиссия с учетом обсуждений в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год;
- не соответствует занимаемой должности.

После этого осуществляется формирование заключений и рекомендаций по аттестации работников. При формировании заключения рекомендуется учитывать:

- выводы и предложения руководителя аттестуемого;
- оценки деятельности и личных качеств аттестуемого, роста его квалификации;
- мнение каждого члена комиссии;
- сравнения материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений данных;
- самооценку аттестуемого.

Аттестационная комиссия может дать рекомендации по продвижению аттестуемого на вышестоящую должность, поощрению за достигнутые успехи, изменению заработной платы, переводу на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др.

Оценка деятельности аттестуемого сотрудника и рекомендации комиссии заносятся в аттестационный лист. Аттестационный лист заполняется непосредственным руководителем аттестуемого и представителем отдела кадров.

Результаты аттестации сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования.

Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, подписываемым председателем и секретарем комиссии. Протокол заседания комиссии заполняется на всех аттестуемых, которые были заслушаны в течение одного заседания. Если сотрудники, прошедшие аттестацию, относятся к разным подразделениям, то протоколы оформляются для каждого подразделения отдельно.

По результатам аттестации руководитель организации в установленном порядке поощряет работников, разрабатывает индивидуальный план развития каждого сотрудника, предусматривающий повышение его квалификации.

В других случаях, в срок не более двух месяцев со дня аттестации, он может принять решение о переводе сотрудника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности этого руководитель организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с ним договор в соответствии с законодательством Российской Федерации. По истечении указанного срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускается.

### **3. Обзор документации при аттестации**

При аттестации персонала используются следующие **документы**:

- распорядительные: приказы, положения, в т. ч. Положение об аттестации, Приказ о проведении аттестации;
- методические: инструкции, рекомендации, в т. ч. Инструкция по хранению персональной информации, памятки для сотрудников, проходящих аттестацию;
- организационные: списки аттестуемых работников, графики проведения аттестации и т. д.;
- инструментальные (формы, бланки, необходимые для работы аттестационной комиссии, аттестационные листы и т. д.).

Сложной задачей является разработка и оформление нормативных документов, поэтому к этой работе необходимо привлекать не только работников отдела кадров, но и сотрудников юридического отдела компании.

Нормативной базой для проведения аттестации служит

- 1) Трудовой кодекс РФ,
- 2) Постановление ГКНТ СССР от 05.10.73 № 470 и Постановление Госкомтруда СССР от 05.10.73 № 267 ( в части, не противоречащей ТК РФ),
- 3) Постановление Правительства РФ от 31.10.2002 №787 «О порядке утверждения Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих»,
- 4) Письма Федеральной службы по труду и занятости № 3042-6-0, 4412-6, 1028-с, 6234-ТЗ.

**Структура Положения об аттестации может быть следующей:**

**1. Общие положения:**

- основания для проведения аттестации;
- цели аттестации;
- параметры оценки;
- сотрудники (или подразделения), подлежащие аттестации.

**2. Сроки проведения аттестации и состав аттестационных комиссий:**

- периодичность проведения аттестации;
- сроки информирования аттестуемых сотрудников;
- состав комиссий.

**3. Порядок проведения аттестации:**

- процедуры и регламент;
- порядок работы аттестационной комиссии;
- сроки принятия решений по результатам аттестации;
- порядок хранения/архивации документов;
- порядок решения трудовых споров.

**Стандартные формы, используемые при проведении аттестации:**

- письменная характеристика/отзыв о работе сотрудника;
- аттестационный лист;
- бланк оценки рабочих показателей и деловых качеств аттестуемого;
- отчет аттестуемого о проделанной работе;
- план работы аттестуемого;
- протокол заседания аттестационной комиссии;
- заключение аттестационной комиссии;
- сводный отчет аттестационных комиссий по итогам аттестации.

Согласно части 3 статьи 68 Трудового Кодекса РФ, положение об аттестации должно пройти обязательное утверждение у руководителя организации. Так же с принятым положением об аттестации необходимо в обязательном порядке ознакомить под роспись всех работников организации, а так же каждого вновь принимаемого на работу сотрудника.

**Приказ о проведении аттестации персонала**

Перед проведением аттестации руководитель организации должен оформить соответствующий приказ, в котором необходимо указать:

- сроки и место проведения аттестации персонала;
- список сотрудников, подлежащих аттестации;
- состав аттестационной комиссии;
- основания проведения аттестации (если аттестация внеплановая);
- регламент оформления результатов аттестации.

В приказе нужно указать обязанности сотрудников, а так же сроки подготовки документов необходимых для аттестации. Помимо этого, установить порядок подготовки и передачи в аттестационную комиссию сведений о том, кто из сотрудников и когда повышал квалификацию, аттестационных листов по предыдущей аттестации, отзывов клиентов и коллег и др.

Перед аттестацией желательно проверить, на все ли должности в организации составлены должностные инструкции. При их отсутствии суд может признать результаты аттестации недействительными, а последующее увольнение работника - незаконным.

#### **4. Ошибки при проведении аттестации**

Возможные ошибки при проведении аттестации:

1. Ошибка основной тенденции: большая часть участников оценивается средним баллом. Такая оценка не позволяет отличить хороших работников от средних или плохих и затрудняет выработку итогового решения.
2. Снисходительность: большинство участников оценивается высоко. Приводит к принятию таких решений, которые негативно скажутся на мотивации сотрудников, на их стремлении работать с полной отдачей.
3. Высокая требовательность: большинство участников получают низкие оценки. Влияет на отношение персонала к своей работе и подрывает веру сотрудников в справедливость решений, принимаемых руководством.
4. Эффект ореола: комиссия оценивает участников как хороших или плохих, ориентируясь на какую-то одну характеристику, которая перевешивает все остальные. Снижает объективность оценки и не дает возможности принимать взвешенные решения по ее итогам.
5. Ошибки контраста: средний работник получает высокую оценку, если он оценивается после нескольких достаточно слабых участников, или низкую, если он идет после нескольких сильных. Искажают общую картину по группе участников.
6. Ошибочный эталон: члены комиссии и непосредственные руководители оцениваемых имеют разное представление об "идеальном работнике". Затрудняет работу аттестационной комиссии и выработку единого решения.

Чтобы избежать ошибок, необходимо:

- 1) Разработать поведенческие шкалы с индикаторами поведения, которые позволяют точно подобрать подходящую данному сотруднику градацию, а также значительно снижают затраты на обучение оценщиков (руководителей).
- 2) Обосновать оценки (особенно те, что выше или ниже ожидаемых) фактами производственного поведения сотрудника. Желательно, чтобы эти факты накапливались регулярно в течение всего отчетного периода. Иногда в подразделениях ведут специальный "Дневник подвигов и проступков" или четко фиксируют основания благодарностей и выговоров. Обоснование аттестационных оценок фактами производственного поведения — единственная защита от произвола сотрудника или руководителя.
- 3) Применить квотирование: предварительное (до начала аттестации) распределение итоговых оценок. Например, отличных оценок должно быть не более 20%, выше ожидаемого — не более 30% и т. д. Квотирование позволяет руководителю серьезно (иногда впервые) задуматься об объективной оценке деятельности сотрудника и вынуждает обосновывать свою оценку фактами производственного поведения.
- 4) Избежать ошибок при проведении аттестации помогает развитие навыков оценки у руководителей и сотрудников кадровых служб и привлечение к оценке независимых экспертов.

#### Рекомендуемая литература

1. Верховцев А.В. Аттестация работников организации / А.В. Верховцев. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М. 2013. – 32 с.
2. Дейнека А.В. Управление персоналом Учебник / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2011. – 292 с. Гл. 8.
3. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учеб. пос. / Е.В.Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2012. – 255 с. Гл. 4.
4. Оценка персонала. Методическое пособие. Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом», 2006. Гл. 4.
5. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие / Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. - М: КноРус, 2010. – 368 с. Гл.5.

6. Управление персоналом организации: Учеб. / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева и др.; Под ред. А.Я. Кибанова – 4-е изд., доп. И перераб. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 695 с. Гл. 7.